

Grywalizacja, definiowana zazwyczaj jako wykorzystywanie mechanizmów gier do uzyskania zaangażowania ludzi w działania mające sens biznesowy, jest jednym z najgorętszych tematów zarządzania ostatnich lat zarówno wśród menedżerów-praktyków, jak i teoretyków. Oznacza to nie tylko dyskusje teoretyczne, ale też otwarcie interesującego pola badań naukowych w dziedzinie, z którą współczesne organizacje wiążą ogromne oczekiwania. Krytycy grywalizacji wskazują, że jej definiowanie poprzez wskazanie na użycie mechanizmów gier w celach biznesowych pozostawia niejasność co do skali tego użycia oraz konsekwencji wykorzystania tych, a nie innych mechanizmów. Choć są wyraźne różnice pomiędzy grami a zgrywalizowanym działaniem, to dyskusje wokół minimalnej charakterystyki działania, aby uznać je za zgrywalizowane, trwają.

Dyskusja definicyjna ma swoje odbicie w dyskusji wokół terminologii. Angielski termin *gamification* (i czynnościowe – *gamify*) mają w obecnej polskiej literaturze dwa przekłady – kalkę językową „gamifikacja” (kojarzącą się nieadekwatnie z gazyfikacją) i pochodzący od P. Tkaczyka termin „grywalizacja” – bywa on jednak krytykowany za nadmierne podkreślanie rywalizacji, jako jądra grywalizacji. Stąd niektórzy autorzy w numerze, podkreślając w prywatnej komunikacji z redaktorem ten aspekt, w celu wyraźnej eliminacji skojarzenia z rywalizacją jako mylącego używają terminu „gamifikacja” – ich prawo.

W skład zeszytu weszły cztery artykuły prezentujące dyskusję naukową, kilka analiz konkretnych rozwiązań praktycznych oraz dwa raporty z badań empirycznych. Zeszyt otwiera artykuł przeglądowy „Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi”, dyskutujący potencjalne obszary zastosowania grywalizacji w HR, a więc szeroko rozumianą rekrutację, szkolenia i budowanie zaangażowania pracowników, oraz wprowadzający Czytelnika w problematykę grywalizacji.

Następny artykuł, A. Balcerak „Gry i »gry« w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, prezentuje stanowisko wspólnoty badaczy zajmującej się od lat grami i symulacjami w zarządzaniu. Choć więc dobór argumentów oraz ich estetyczno-dyskursywne ujęcie są dziełem autorskim, to krytyczne stanowisko wobec grywalizacji jest powszechnie podzielane przez krąg badaczy skoncentrowanych na specyfice gier menedżerskich. Ta sama autorka w tekście „Grywalizacja jako przykład mody w zarządzaniu” pokusiła się o analizę grywalizacji z perspektywy teorii mód menedżerskich, pokazując, jakie konsekwencje dla zastosowania grywalizacji w ZZL mogą wynikać z niepogłębionego podejścia do korzystania z takich rozwiązań oraz jak można im zapobiegać.

Natomiast artykuł J. Strużyny i K. Kani, „Sześć kroków wprowadzania gamifikacji do praktyk ZZL” prezentuje odmienny nurt myślenia – poszukuje się w nim sposobów, które pozwolą z sukcesem wdrożyć projekt grywalizacyjny, oraz stawia pytania o zakres możliwej grywalizacji. W tym sensie dostarcza praktykom ciekawy zestaw problemów do rozważenia przy wdrożeniu programu grywalizacji, a teoretykom – punktów do namysłu nad potencjałem, jaki tkwi w tym narzędziu zarządzania.

Taki stosunek do grywalizacji – jako do narzędzia, a nie problemu zarządzania – cechuje teksty opisujące konkretne rozwiązania praktyczne, zrealizowane w polskich organizacjach (ale nie tylko – patrz tekst M. Hergera). Uporządkowane zostały one w kolejności wynikającej z naturalnej sekwencji przejścia pracownika przez organizację, a więc od rekrutacji, przez szkolenie i realizację konkretnych zadań.

K. Hejduk prezentuje wybrane doświadczenia dotyczące zastosowania gier w e-learningu, a dokładniej – w Akademii PARP. Szkolenia e-learningowe są obszarem doskonalenia pracowników, który chyba najsilniej mierzy się ze spadkiem motywacji do pracy szkoleniowej. *Nota bene*, w dziedzinie szkoleń polskie firmy stosunkowo wcześniej zaczęły korzystać z technik grywalizacyjnych, nie wiedząc nawet, że tak będą kiedyś nazywane. Prezentowane studium ujmuje problem wykorzystania grywalizacji odmiennie – pokazane są dane dotyczące konsekwencji stosowania gry w ramach MOOC. Podany przykład stanowi jednocześnie argument za niezależnością grywalizacji (jako narzędzia motywującego) od struktur zarządzania stosowanych w konkretnym przedsiębiorstwie.

Z kolei tekst D. Racza i M. Wardaszki „Zastosowanie elementów grywalizacji środowiska pracy w spółce ITM” jest opisem klasycznego projektu grywalizacyjnego, mającego na celu zwiększenie efektywności pracy dzięki dodatkowym mechanizmom motywacyjnym. Przypadek opisany przez J. Cyrana i M. Wardaszkę „Poprawa efektywności magazynu dzięki wdrożeniu zgrywalizowanego systemu prezentacji danych dcView” pokazuje, jak zastosowanie wizualizacji i udostępnienie

pracownikom wykonawczym danych zarządczych spowodowały skokowy wzrost wydajności i poprawę jakości pracy. Analiza M. Jakubowskiego i M. Wardaszki „Team Building Platform – budowa zgrywalizowanej platformy do wspierania innowacyjności pracowników” przedstawia sposób zastosowania mechanizmów gier w obszarach zarządzania, które są kluczowe dla przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa, a bywają zaniedbywane w polskich organizacjach. Zarządzanie wiedzą i motywowanie do innowacji są jednymi z wyzwań zarządzania XXI wieku, a zastosowanie w tym zakresie grywalizacji jest nieoczywiste i krytykowane w literaturze (Spencer, 2013, s. 59–60). Tym cenniejsze są doświadczenia z opisywanego wdrożenia, a także jego dalsze losy, gdyż dostarczą doświadczeń pozwalających ostrożniej formułować argumenty, że grywalizacja dotyczyć może jedynie działań nieciekawych ze swej natury i intelektualnie niezbyt wyzywających.

Na tle polskich analiz przypadków warto zapoznać się z krótką charakterystyką szeregu przykładów rozwiązań stosowanych poza Polską. Opracowanie M. Hergera, autora pierwszej książki o grywalizacji w HR, uzupełnia polskie doświadczenia pod tym względem, dostarczając szerokiej panoramy rozwiązań bazujących na grywalizacji.

Dział „Komunikaty z badań” otwiera raport M. Wardaszki „Zastosowanie struktury dwupoziomowej gry do zwiększania efektywności szkolenia”, który pokazuje, że grywalizacja zaczyna spłacać długi, jakie zaciągnęła u swojej starszej siostry – gry kierowniczej – w jej dydaktycznym użyciu. Zastosowanie dodatkowej gry w grze kierowniczej oraz połączonego z nią systemu punktacji, mobilizacji i utożsamienia się graczy z jej celami pozwoliło ograniczyć występowanie i wpływ efektu gapowicza oraz podniosło rezultaty nauczania realizowanej gry kierowniczej. Odmienny charakter ma komunikat z badania literaturowego, autorstwa M. Pankiewicza. Jego analizy stanowią ważne uzupełnienie argumentacji A. Balcerak, dotyczącej grywalizacji jako mody menedżerskiej – choć prezentuje on dane potwierdzające wygasanie trendu rosnącego zainteresowania grywalizacją jako taką, to jednocześnie wskazuje na rosnący trend zainteresowania grywalizacją jako narzędziem w obszarze zarządzania ludźmi. Jego tekst zawiera też ważne uwagi praktyczne dla wdrażania projektów grywalizacyjnych w zarządzaniu motywacją pracowników.

W dziale „Portfel metod i narzędzi” publikujemy artykuł A. Bugalskiej „Wykorzystywanie gier w procedurze sesji AC/DC – doświadczenia własne”. Wykracza on, co prawda, poza bezpośrednią problematykę grywalizacji, ale porusza dotyczące jej tematy dyskutowane w światowej literaturze.

Mam nadzieję, że lektura tekstów zawartych w numerze sprawi Państwu przyjemność oraz pozwoli na głębszą refleksję na temat granic możliwości motywowania w zarządzaniu ludźmi. Ponieważ grywalizacja wiąże się bezpośrednio z możliwo-

ściami, jakie przyniosło zastosowanie technologii teleinformatycznych w zarządzaniu, oraz w celu zachęcenia zainteresowanych do dalszych przygód z grywalizacją zamieściliśmy też w numerze trzy recenzje książek: M. Hergera „Gamification in Human Resources”, dotyczącej grywalizacji w zarządzaniu ludźmi, R. Paharii „Lojalność 3.0. Jak zrewolucjonizować zaangażowanie klientów i pracowników dzięki big data i grywalizacji” (już przetłumaczonej i wydanej w Polsce) oraz trzeciej – wykraczającej znacznie poza temat grywalizacji, ale pokazującej jej podstawy ideowe i technologiczne – J. Kisielnickiego „Zarządzanie i informatyka”. Recenzje uzupełnia wybór literatury związanej z tematem numeru oraz wiadomości w dziale „Kronika. Informacje”. Zeszyt, tradycyjnie, zamyka „Słownik pojęć ZZL”, w którym zamieściliśmy definicje pojęć wybranych spośród słów kluczowych prezentowanych artykułów. Miłej lektury.

*prof. nadzw. dr hab. Jacek Woźniak*  
*redaktor naukowy numeru*

## Literatura

Spencer R. W. (2013), Work is not a game, *Research-Technology Management*, nr 6.