



GAMIFIKACJA W PROCESIE ADAPTACJI PRACOWNIKA

Edyta Kowalska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Proces wdrożenia (ang. onboarding) i przygotowania pracownika do objęcia nowego stanowiska jest niezwykle ważny w budowaniu poziomu zaangażowania. Według badań Wenhurst Group (2016) w ciągu pierwszych czterdziestu pięciu dni zatrudnienia następuje 22-procentowa rotacja, a połowa zatrudnionych w pierwszym półroczu pracy odchodzi. Strategia adaptacji pracownika powinna mieć charakter długofalowy i być wspierana przez różne systemy i narzędzia. Przykładem takiego rozwiązania jest gamifikacja bazująca na scenariuszu gier. W artykule wyjaśniono istotę wdrożenia pracownika, które opiera się na gamifikacji. Studium przypadku przedstawia potencjał i korzyści wynikające z zastosowania gamifikacji w procesie adaptacji..

Słowa kluczowe: gamifikacja, grywalizacja, onboarding, wdrożenie pracownika, zarządzanie zasobami ludzkimi

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.09

Wprowadzenie

Miarą sukcesu każdej firmy jest szeroko rozumiany człowiek. Wdrożenie pracownika to etap, w którym nowo zatrudniona osoba wkracza do organizacji, nabywa wiedzę i umiejętności do samodzielnej pracy. Wprowadzenie programu onboardingowego bywa kosztowne, ale w dalszej perspektywie przynosi korzyści. Program ten pozwala na skrócenie czasu niskiej efektywności pracownika. Organizacja zyskuje wartość niezbywalną – zadowolonego i zmotywowanego podwładnego. W zależności od przyjętej polityki proces adaptacji na nowym stanowisku pracy można wspierać poprzez różne narzędzia. Koncepcja angażowania człowieka do pracy poprzez grywalizację zyskuje na popularności, zaraz obok takich technologii jak rzeczywistość rozszerzona, Big Data czy rozwiązania w chmurze. Według Gartner Hype Cycles przez najbliższe 10 lat będzie znajdować się na czele tej listy. Wartość rynku grywalizacji według przewidywań firmy badawczej M2 Research w 2018 roku osiągnie 5,5 mld dolarów, co stanowić będzie dziesięciokrotny wzrost w ciągu ostatnich 5 lat (Szkoła Inspiracji 2017). Zastosowanie mechaniki gier lub ich elementów daje możliwość tworzenia środowiska sprzyjającego budowaniu zaangażowania i zdobywania nowych umiejętności. W grywalizacji można wykorzystać dowolne elementy występujące w grach w celu utrwalenia wiedzy. Może to być fabuła, opowieść, ciekawa grafika lub zadania. Zastosowanie grywalizacji

pozwala zoptymalizować czas poświęcony na szkolenie oraz koszty z tym związane. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie zagadnienia wdrożenia pracownika na nowe stanowisko pracy poprzez wykorzystanie elementów gamifikacji. W pierwszej części artykułu omówiono zagadnienie wdrożenia pracownika, jego strukturę, a także korzyści, jakie niesie dla organizacji. W dalszej części skupiono się na prezentacji zagadnienia gamifikacji, a także jej metodologii. Poprzez studium przypadku i badania własne przedstawiono zastosowanie elementów gry w procesie adaptacji na nowym stanowisku pracy.

Istota adaptacji pracownika

Adaptacja pracownika do nowej roli organizacyjnej jest niedocenionym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Bezkonfliktowe wprowadzenie pracownika na nowe stanowisko pracy, przyjęcie, przyswojenie nowej roli zawodowej ma w konsekwencji istotny wpływ na efektywność wyników poprzez osiągnięcia (Jamka 2001, s. 153). „Wdrożenie” to najczęściej stosowane na określenie momentu objęcia przez pracownika nowego stanowiska (ang. *onboarding*). Z języka angielskiego „*on board*” oznacza „na pokład” i w związku z wejściem nowej osoby w strukturę firmy określenie to zostało zaadoptowane w branży zasobów ludzkich (TenderHut 2018).

Historia onboardingu sięga lat 50. i 60. XIX wieku, gdy amerykańscy naukowcy behawioralni zwrócili uwagę na potencjał talentów tkwiących w pracownikach każdego szeregu. W efekcie tego firmy zaczęły rozwijać szeroko zakrojone programy rozwojowe (Christiansen, Stein 2010, s. 54). Druga wojna światowa, wojna w Wietnamie i afera Watergate doprowadziły do zmiany i wprowadzenia bezwzględnej polityki korporacyjnej, czego konsekwencją było rozwinięcie się pokolenia pracowników, którzy byli mniej skłonni zaufać organizacji. W efekcie tego w późnych latach 90. XX wieku przedsiębiorstwa stanęły w obliczu niedoboru wykwalifikowanych menedżerów. Rozpoczęła się „wojna o talenty”, gdyż rosła świadomość, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależeć będzie nie tylko od technologii czy innych zasobów materialnych, ale także od umiejętności pracowników (Christiansen, Stein 2010, s. 55). Od roku 2000 po opublikowaniu wyników sondażu przeprowadzonego przez Amerykańskie Towarzystwo Szkoleń i Rozwoju uznano onboarding za nowo powstającą dyscyplinę zarządzania zasobami ludzkimi (Christiansen, Stein 2010, s. 56). Ze statystyk Aberdeen Group, amerykańskiej instytucji badającej techniki i strategię, wynika, że inwestycja w proces wdrożenia pracownika jest długoterminową inwestycją. Koszty te mogą być znaczne. Ich wysokość w przypadku menedżerów może sięgać 75% ich rocznej pensji. W przypadku stanowisk uzupełniających dochodzi do 50% płac (Armstrong 2000, s. 363). Badania pokazują, że ustrukturyzowany proces wdrażania menedżera może pomóc w powstrzymaniu początkowej fluktuacji. Jedno z badań wykazało, że pracownicy, którzy uczestniczyli w programach adaptacyjnych, mieli o 69% większe szanse na pozostanie w firmie przez trzy lata (Aberdeen 2017). Im szybciej nowi pracownicy czują się mile widziani i przygotowani w nowym miejscu pracy, tym szybciej mogą przyczynić się do osiągnięcia celów organizacji. Optymalne wdrażanie to więcej

niż zmniejszenie obciążenia administracyjnego, to proces zapewniający pracownikowi sukces, zwiększający satysfakcję z pracy i poprawiający wydajność (Aberdeen 2017). W procesie adaptacji chodzi bowiem o to, aby pracownik przystosował się do treści i warunków pracy na przydzielonym stanowisku, poznał swoje miejsce w strukturze organizacyjnej i podział pracy. Pracownik musi również poznać i zaakceptować normy obowiązujące w całej organizacji oraz jego zespole pracowniczym (Król, Ludwiczynski 2014, s. 215).

Adaptacja jest procesem złożonym i wielowymiarowym, którego powodzenie zależy zarówno od pracownika, jak i działań podjętych przez organizację (Król, Ludwiczynski 2014, s. 216). Wprowadzenie do pracy ma kilka podstawowych funkcji: adaptacyjną, motywacyjną, społeczną i organizacyjną (Listwan (red.) 2006, s. 101). Celem funkcji adaptacyjnej jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania pracownika w obszarze zawodowym i społecznym (Król, Ludwiczynski 2014, s. 215). Charakter motywacyjny polega na szybkim i dokładnym zapoznaniu pracownika ze środowiskiem organizacji, co ma wpływ na zaangażowanie i pozytywny odbiór miejsca pracy. Funkcja społeczna ma charakter wprowadzenia do zespołu, pracownik musi poznać elementy kultury organizacyjnej, nawet w sposób nieformalny. Znaczenie organizacyjne polega na tym, iż pracownik musi poznać swoje narzędzia pracy, strukturę organizacyjną, proces obiegu dokumentów czy zależności służbowych (Listwan (red.) 2006, s. 102).

Szczególne ważne jest ustalenie struktury procesu wdrożenia oraz wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za poszczególne jego etapy. Strukturę onboardingu można podzielić na trzy stopnie:

1. Okres poprzedzający dołączenie do organizacji – czas przygotowania stanowiska pracy oraz niezbędnych dokumentów, wymagający bezpośredniego przełożonego, działu IT, HR oraz administracji personalnej. Coraz częściej obejmuje również pierwsze nieformalne spotkanie zespołu z nowymi pracownikami.
2. Pierwsze dni pracy – okres zapoznawania się z zespołem i zasadami funkcjonowania biura. Jest to również czas na przedstawienie obowiązków i pierwszych celów. W tym okresie najczęściej odbywa się szkolenie wprowadzające, w którym powinni uczestniczyć reprezentanci wszystkich działów firmy.
3. Pierwsze tygodnie pracy (często okres próbny) – czas samodzielnej pracy i regularnych spotkań kontrolnych. Jest to okres budowania relacji z zespołem oraz poznawania pozostałych współpracowników. Na tym etapie w proces najbardziej zaangażowany jest bezpośredni przełożony oraz częściowo dział HR (Nakonieczna 2018, s. 10).

Istotnym elementem programów adaptacyjnych są szkolenia, zarówno te poświęcone kwestiom bezpośrednio związanym z treścią oraz z organizacją pracy, jak i te o charakterze ogólnorganizacyjnym, związane np. z poznaniem uwarunkowań funkcjonowania firmy na rynku (Pocztowski 2008, s. 153). Cyfrowe przeprojektowanie procesu wprowadzania pracowników to zmiana, która jest konieczna, aby przyciągnąć i wzmocnić pozycję dzisiejszej siły roboczej nowej generacji (Aberdeen 2017). Millenialsi, którzy mają stanowić 75% siły roboczej do roku 2020, mają zupełnie inne wyobrażenie o tym, jak należy wykonywać pracę. Przywiązują oni mniejszą uwagę do długoterminowej wizji kariery i są mniej chętni do

korporacyjnego myślenia kładącego nacisk na przystosowanie i jednolitość. Często szukają pracy w mniejszych firmach, które stawiają na innowacje i przedsiębiorczość. Millenialsi wysoko oceniają kwestie stylu życia i lokalizację (Griffin 2017, s. 27). Wśród determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę przypisuje się innowacjom. Firmy osiągają przewagę konkurencyjną na skutek działań innowacyjnych, zwracają uwagę na zasadniczą rolę innowacji w kreowaniu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Wszystkie przedsiębiorstwa wdrażają innowacyjne rozwiązania produktowe, usługowe, marketingowe, procesowe i inne, celem zwiększenia swoich wyników finansowych, a przede wszystkim zdobywania konkurencyjnej pozycji na rynku (Jelonek 2016, s. 59). Nowe technologie i formy szkoleń, takie jak gamifikacja, powiązane z przekazywaniem informacji stanowią element konkurencyjności i przewagi organizacyjnej.

Definicyjne i metodologiczne podziały grywalizacji

Szkolenie na stanowisku pracy to takie szkolenie, w trakcie którego uczestnik rozwija umiejętności w miejscu wykonywania pracy (Łukasik, Ryś 2013, s. 191). W zależności od organizacji i jej specyfiki proces szkolenia menedżera podczas wdrożenia można realizować i wspierać na różne sposoby. Jedną z form motywowania jest współzawodnictwo poprzez wdrożenie mechanizmów gier do codziennych czynności. Gry i zabawy stanowią nieodłączny element kultury społecznej. Natomiast stosowane w praktyce rozwiązania IT powodują daleko idące przemiany organizacyjno-funkcjonalne przedsiębiorstw. Wiąże się to z wprowadzeniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych wspomagających działalność na wszystkich szczeblach zarządzania (Perechuda, Chomiak-Orsa, Hołodnik 2013, s. 80).

W roku 1938 holenderski historyk, jeden z ojców współczesnej antropologii, Johan Huizinga opublikował swoje najśłynniejsze dzieło *Homo ludens* (pol. *Człowiek bawiący się*). Analizuje w nim wpływ gier na rozwój kultury i definiuje grę jako dobrowolną aktywność, która jest świadomie oddzielana się od „zwyčajnego” świata, jako „mniej poważna”, a jednocześnie absorbująca gracza w sposób intensywny i całkowity. Czynność ta nie jest połączona z korzyścią materialną i nie da się z niej czerpać zysków. Gra odbywa się w swojej własnej przestrzeni, miejscu, czasie, z ustalonymi regułami (Tkaczyk 2012, s. 14).

Termin „gamifikacja” został użyty po raz pierwszy w 2002 roku przez programistę Nicka Pellinga. Natomiast rozwój gamifikacji w biznesie przypadł na rok 2010 i bezpośrednio związany był z działaniami firm, które zastosowały elementy gier w swoim zarządzaniu. Były to amerykańskie firmy, m.in. BadgeVille czy Bunchball (Misztal 2015, s. 95). W Polsce gamifikacja, za sprawą publikacji Pawła Tkaczyka nazywana zamiennie grywalizacją, zyskała na popularności w roku 2011 (Prószyński 2011, s. 32-33).

Grywalizacja (ang. *gamification*) to adaptacja mechanizmów znanych z gier celem odpowiedniej modyfikacji zachowań i postrzegania ludzi w sytuacjach realnych. Kluczową rolę odgrywa nadawanie cech znanych z mechaniki gier, takich jak (Wójcik 2015):

- definiowanie konkretnych zadań do zrealizowania,
- określenie jasnych reguł gry,
- zdefiniowanie jasnych mierników postępu, np. poziomy, etapy, sekcje,
- systemy nagradzania, premiowania, punktowania oraz rankingi,
- odznaki za osiągnięcia,
- rankingi osób i całych grup, zespołów.

Kompilacja słów „gra” i „rywalizacja” najlepiej oddaje sens tego podejścia. Grywalizacja ma zmienić sposób postrzegania pracy, nadając jej charakter zabawy i rywalizacji. Może być skutecznym narzędziem do budowania zaangażowania, poczucia wspólnoty i motywowania właściwych działań wśród klientów, pracowników oraz partnerów (Paharia 2014, s. 31). Z perspektywy biznesu najistotniejszy jest efekt uboczny gry, polegający na silniejszym przywiązaniu do marki, podniesieniu zadowolenia z pracy, co skutkuje lepszą efektywnością (Kania, Smolarek 2017, s. 62).

Firma analityczna Gartner, specjalizująca się w badaniu obszaru zarządzania technologiami, w swoim corocznym raporcie umieściła grywalizację, wraz z Big Data i drukiem 3D, na samym szczycie krzywej cyklu życia nowych technologii (Misztal 2015, s. 97). Eksperci z Markets & Markets przewidują, że do roku 2020 rynek gamifikacji będzie rynkiem szacowanym na wartość 11 mld USD. Ma na to wpływ pokolenie millenialsów, którzy preferują zmiany, ambitne zadania, natychmiastowe wyniki i – co szczególnie ważne – są gotowi na testowanie nowych rozwiązań i technologii (Kostro 2017). Idea implementacji gier w świat rzeczywisty wynika z obserwacji graczy. Gry stanowią dla nich element relaksacyjny, a specyfika zdobywania kolejnych poziomów poprzez rozwiązanie napotykanych trudnień budzi chęć współzawodnictwa i bycia najlepszym. Gry opierają się na specjalnych, wykorzystujących elementy psychologii behawioralnej mechanizmach angażowania graczy (Misztal 2015, s. 97). Według profesora Uniwersytetu Essex, Richarda Bartle’a, możemy wyróżnić cztery najpopularniejsze typy graczy. Są to zdobywcy, obrońcy, społecznicy i zabójcy. Zaznacza on jednak, że rzadko zdarzają się gracze, którzy byłiby przedstawicielami stricte jednego z wymienionych poniżej typów (Grywalizacja24 2016). Są to:

- Odkrywcy (*explorers*) – zwiedzają świat gry w celu maksymalnego poznania, zdobycia doświadczenia i wiedzy.
- Rekordziści/Zdobywcy (*achievers*) – preferują gry z tabelami wyników, notowaniami; zbierają punkty, chcąc być lepszymi od innych. Porażka najczęściej oznacza utratę zainteresowania grą.
- Społecznicy (*socializers*) – gra jest wstępem do budowania długotrwałych relacji; zbierają doświadczenie towarzyskie. Liczą się dla nich inni gracze, sama gra to tło.
- Zabójcy (*killers*) – gracze zainteresowani porażkami pozostałych, grają, by zdobyć władzę nad innymi. To najmniej liczna grupa graczy.

Projektując scenariusz gry, należy uwzględnić motywację każdego z graczy, aby nakłonić ich do gry i większego zaangażowania (Wrona 2013, s. 26-27).

Cyfrowa transformacja jest kluczowym czynnikiem dla rozwoju przedsiębiorstwa, a zastosowanie grywalizacji jako subtelного czynnika motywacyjnego może znacznie zwiększyć wydajność pracowników. Należy jednak pamiętać, że aby trening oparty na technice gry symulacyjnej był skuteczny, musi być przeprowadzony prawidłowo. Warto pamiętać, że gra nie powinna być wierną kopią rzeczywistości, jednocześnie unikając nadmiernego uproszczania rzeczywistości w zastosowanym scenariuszu. Gamifikacja nie wymaga od gracza szczególnych predyspozycji, w różnym stopniu angażując kobiety i mężczyzn. Według raportu *Badanie Graczy* odsetek mężczyzn uczestniczących w grach wynosi 60%, a więc w niewielkim stopniu jest wyższy niż kobiet (Kłoneczyński 2016, s. 67). W trakcie szkolenia nie należy pozostawiać pracownika na dłuższy okres bez jakichkolwiek informacji zwrotnych na temat obserwowanych zachowań. Nie należy stosować uogólnień nie popartych wcześniejszym testowaniem treści (Bielecki, Wardaszkowski (eds.) 2009, s. 9).

Gamifikacja to jeden ze znaczniejszych trendów e-learningowych. Posiada wiele zalet, ale nie jest wolny od ograniczeń. Proces przygotowania platformy do grywalizacji jest czasochłonny. Bywa również bardzo kosztowny w momencie tworzenia i eksploatacji.

Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika

Stopa bezrobocia odnotowuje rekordowo niski poziom. Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, w maju 2018 roku wynosiła ona 6,1% (GUS 2018), co sprawia, że na rynku pracy pojawiają się nowe wyzwania, szczególnie dla działów kadr. Oczekiwania pracowników różnią się w zależności od wieku. Starsze pokolenie szuka dobrze płatnego, długoterminowego zatrudnienia, pracownicy zwani millenialsami chcą przede wszystkim pracodawcy, który zapewni im inspirujące zadania oraz zrozumie ich potrzeby stałego rozwoju osobistego. Według miesięcznika „Forbes” 60% firm ma problem z zatrudnieniem nowego pracownika (Forbes 2018). Szczególna konkurencyjność wśród innowacyjnych firm rośnie w obszarze zasobów utalentowanych pracowników. Warto również zwrócić uwagę na wyniki badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych. Prawie 33% nowych pracowników myśli o zmianie pracy w ciągu pierwszych sześciu miesięcy od zatrudnienia. W przypadku pokolenia urodzonego po roku 1980 odsetek ten jest wyższy i dzieje się to wcześniej.

Przed upływem pierwszego roku odchodzi 23% nowych pracowników. Szacuje się, że koszty organizacji związane z rotacją pracowników wynoszą od 100% do 300% wynagrodzenia zastępowanego pracownika (Ferrazzi 2015). Wdrożenie pracownika jest najbardziej krytycznym momentem dla podwładnego i pracodawcy. Adaptacja elementów i mechanizmów z gier do procesu wdrożenia pracownika na nowe stanowisko pracy wiąże się ze zwiększeniem skuteczności procesu, lojalności, motywacji i zaangażowania pracownika.

Rozpatrując praktyczne wykorzystanie gamifikacji w adaptacji pracownika, warto przytoczyć przykład jednej z międzynarodowych firm działających na terenie Polski, prowadzącej działalność na terenie 67 krajów, zatrudniającej ponad

170 000 pracowników i prowadzącej działalność w 8 centrach badawczych. Firma ta działa w sektorach materiałów innowacyjnych, produktów budowlanych, a także dystrybucji budowlanej i jest jedną ze stu najbardziej innowacyjnych firm na świecie. Po raz piąty odebrała nagrodę – wyróżnienie nadawane przez Instytut Top Employers Poland 2018 (<https://www.top-employers.com/...>), międzynarodową instytucję badającą najlepsze praktyki w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Grupę wyróżniono między innymi za szczególne podejście do rozwoju pracowników i ich umiejętności, budowanie wyjątkowej kultury organizacyjnej, a także efektywne zarządzanie talentami. Ocena polityki zatrudnienia firm odbyła się w oparciu o strategię rozwoju talentów, planowanie zatrudnienia, onboarding, szkolenia i rozwój, zarządzanie wynikami, rozwijanie umiejętności przywódczych, kreowanie kariery i planowanie sukcesji, wynagrodzenia oraz świadczeń, a także kulturę pracy. Analizie poddano materiały dostępne na stronach firmy, a także firm współpracujących w procesie tworzenia grywalizacji z Polski i Stanów Zjednoczonych.

Dobry program onboardingowy znacząco wpływa na jakość pracy. Przykładem jest stworzona przez zewnątrz firmę gra Program Compass, której celem jest wdrożenie nowo mianowanych i nowo zatrudnionych menedżerów. Na *Rysunku 1* przedstawiono ekran powitalny gry Program Compass. Pełni on funkcję powitalną. Na tym etapie gracz poznaje swojego mentora, który mu towarzyszy podczas wszystkich zmagania. Mentor wprowadza uczestnika w reguły gry.

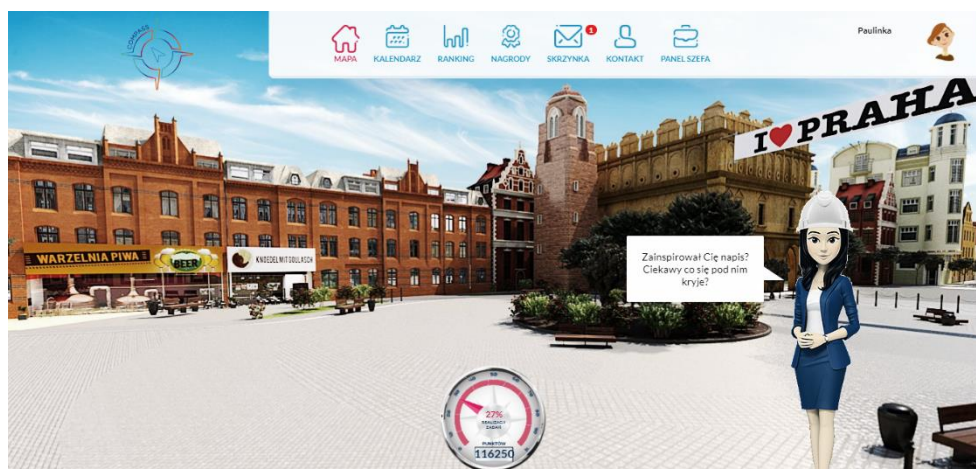


Rysunek 1. Ekran powitalny

Źródło: (<https://www.westhill.pl>)

Celem Programu jest przygotowanie menedżerów do pełnienia nowej roli i wdrożenie w zadania na nowym stanowisku, zgodnie ze spójnym modelem zarządzania, opartym o postawy i pryncypia organizacji. Scenariusz gry obejmuje wirtu-

alną podróż po ośmiu stolicach europejskich. W każdej z nich czekają wyzwania i zadania rozwijające umiejętności trenowane podczas sesji warsztatowych (Rysunek 2).



Rysunek 2. Pierwsze zadanie

Źródło: (<https://www.westhill.pl>)

Program szkoleniowy uruchamiany był cyklicznie co 3 miesiące dla grupy kilkunastu nowo mianowanych menedżerów. Wszyscy menedżerowie przeszli przez te same cztery moduły szkoleń rozwijających kompetencje menedżerskie. Trening podzielony był na cztery poziomy: pierwszy poziom to tło organizacji; drugi poziom opierał się na podstawach kompetencji menedżerskich; trzeci z nich wymieniał różne produkty i ich cechy, a na czwartym poziomie obowiązywała etyka. Organizacja posiada kodeks wartości („Principia Zachowania i Postępowania”) i zachowań („Postawy Saint-Gobain”), wśród których ważne miejsce zajmuje różnorodność. Grywalizacja odbywała się w przestrzeni miejskiej, mając na celu skłonić uczestników gry do bardziej odpowiedzialnego zachowania poprzez zabawę. Kolejną kompetencją zdobytą w programie szkoleniowym jest efektywna organizacja czasu pracy. Wśród natłoku maili i telefonów kluczowe stają się umiejętności komunikacyjne.

Celem fabuły gry było zachęcenie pracowników do odważniejszego dzielenia się pomysłami, nowinkami i edukacja w zakresie nowych usprawnień. Drugim elementem grywalizacji była przygoda, w której każdy z pracowników kierował swoją podróżą w różnych stolicach Europy. Stworzono różne warianty misji, z których każda opierała się na innej mechanice: rozwiązywanie łamigłówek, zbieranie czy tworzenie przedmiotów, zawieranie znajomości czy planowanie podróży. Ukończenie kolejnej misji skutkowało zwiększeniem punktacji gracza i pozycji w rankingu. Graczom towarzyszył mentor, tzw. buddy. Był to awatar w postaci kobiety, który towarzyszył graczowi na drodze do sukcesu. Podopieczny otrzymał wiadomość powitalną od mentora. Informował on menedżera o zadaniu lub celu. Mentor pomagał rozwiązać wyzwania edukacyjne, osiągnąć sukces, zebrać punkty,

a wreszcie zdobyć koronę i tytuł zwycięzcy. W prawym górnym rogu każdy z graczy widział szkic swojego awatara. Gracz mógł na bieżąco śledzić poczynania swoje i kolegów. W górnym panelu otrzymał dostęp do rankingu, zebranych nagród, kalendarza czy skrzynki mailowej. Efekt grywalizacji został osiągnięty dzięki poprawnie zinterpretowanym potrzebom menedżerów, przez co znacznie wzrosło zaangażowanie i więź z pracodawcą. Firma odnotowuje niski poziom fluktuacji. Można więc wnioskować, że ma na to wpływ skutecznie przeprowadzany proces onboardingu i innowacyjne podejście do zarządzania rozwojem pracowników. Analiza przedstawionego przykładu pozwala wnioskować, że proces wdrożenia nowego pracownika wzbogacony elementami gry jest skuteczny, ważny dla osób lubiących rywalizację i realizację wytyczonych celów. Grywalizacja bazuje na wewnętrznych motywatorach gracza i często jest dostosowana do indywidualnych potrzeb pracownika. Pracownik doskonale wie, czego i gdzie ma się uczyć. Jest to niezwykle ważne w przypadku dużych i rozproszonych zespołów rozlokowanych na terenie całego globu.

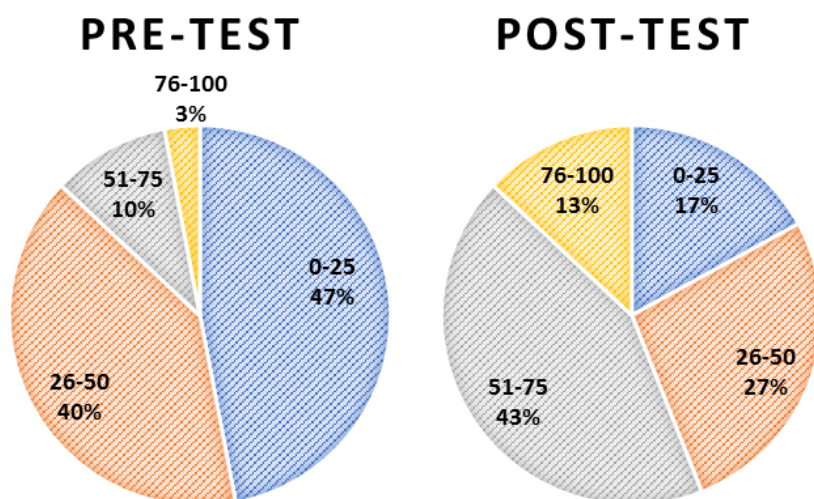
Wyniki badań

Przykładem implementacji elementów grywalizacji w procesie adaptacji przedstawiciela handlowego w Polsce jest firma z sektora spożywczego, mająca siedzibę na terenie województwa małopolskiego, działająca na oszarze całego kraju. Jej produkty są liderem na rynku artykułów spożywczych. Obecnie firma zatrudnia około 200 przedstawicieli handlowych odpowiedzialnych za sklepy rynku tradycyjnego i nowoczesnego. Ich rolą jest dbanie o standardy ekspozycji towarów wymagane przez dział marketingu. Firma stawia na niezmienną od lat strategię oraz budowę marki, która jest silnie zakorzeniona w świadomości konsumentów poprzez odpowiednią akwizycję. Przedsiębiorstwo rozwija długofalowy projekt mający na celu zoptymalizowanie ekspozycji produktów w oparciu o symulację i analizę. Stworzono specjalne pomieszczenie, a także powołano zespół specjalistów, których zadaniem jest połączenie obszarów: gamifikacji, Big Data, geolokalizacji, psychologii konsumenta, wizualizacji i rzeczywistości rozszerzonej (ang. *Augmented Reality*).

Przedsiębiorstwo kładzie duży nacisk na rozwój pracowników, a w szczególności na proces wdrożenia i przygotowania pracownika do pracy na stanowisku pracy. Dział HR określił onboarding jako jeden z kluczowych etapów w procesie pracy przedstawiciela handlowego. Etap adaptacji pracownika trwa miesiąc i jest prowadzony tak, aby po jego zakończeniu był on przygotowany do objęcia stanowiska przedstawiciela handlowego, tj. do samodzielnego prowadzenia negocjacji, działalności sprzedażowej, a także prawidłowego wykorzystania przestrzeni zagospodarowania towarów.

Celem badania było poznanie skuteczności narzędzia grywalizacji w procesie onboardingu na stanowisku przedstawiciela handlowego. W badaniu wykorzystano dwa narzędzia: test wiedzy weryfikujący wiedzę badanych przed szkoleniem (pre-test), po jego odbyciu (post-test) oraz kwestionariusz ankiety, który służył do pomiaru subiektywnej oceny grywalizacji w procesie onboardingu. Badanie zostało

przeprowadzone w kwietniu 2018 roku wśród 30 przedstawicieli handlowych. W badaniu dokonano celowego doboru próby, ponieważ w tym okresie firma przeprowadzała wprowadzenia na stanowisko pracy nowo zatrudnionych przedstawicieli handlowych. Kwestionariusz ankiety zawierał trzy grupy pytań zamkniętych, jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Grupę badawczą tworzyło 40% kobiet i 60% mężczyzn. Test wiedzy dotyczył standardów firmy, znajomości produktów oraz technik negocjacyjnych. Analiza testu wiedzy opierała się na przedziale punktowym: 0-25 – niezadowalający; 26-45 – dostateczny, wymagający poprawy; 51-75 – dobry i 76-100 – bardzo dobry. Wyniki badań przedstawiono na *Rysunku 3*. Wynik pre-testu wskazał, że dwie największe grupy stanowili pracownicy, którzy osiągnęli punktację z przedziału 0-25 (47%), jak również pracownicy z wiedzą na poziomie dostatecznym (40%). Zaledwie 13% to pracownicy z wynikiem dobrym lub bardzo dobrym. Jak widać na poniższym wykresie, w przypadku aż 73% osób osiągnięto wzrost wiedzy pomiędzy pre- i post-testem. Wśród 23% badanych wynik pre- i post-testu utrzymał się na takim samym poziomie, u 3% badanych nastąpiło pogorszenie wyniku. Należy zauważyć, że w wyniku post-testu odsetek odpowiedzi z przedziału 0-25 zmniejszył swój poziom o 30%, a przedział 26-50 ograniczył swoją ilość o 20%. Stanowi to bardzo zadowalający wynik dla przedsiębiorstwa i pracowników, gdyż potwierdza osiągnięty przyrost wiedzy. Wyniki testu wiedzy pozwalają wnioskować o skuteczności wykorzystania elementów gamifikacji w procesie onboardingu przedstawicieli handlowych.



Rysunek 3. Wyniki testu wiedzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



Rysunek 4. Różnica w wynikach między pre- i post-testem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Druga część badania dotyczyła opinii ankietowanych na temat grywalizacji w procesie wdrożenia na stanowisko pracy. Znacząca większość respondentów (70% wskazań) ocenia grywalizację jako innowacyjne, skuteczne narzędzie, 24% nie ma zdania, natomiast 6% ocenia taką formę szkolenia jako nieskuteczną.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie czynników, które według ich oceny najbardziej wpłynęły na efektywność szkolenia w skali rang: 5 – bardzo ważny, 4 – ważny, 3 – trudno powiedzieć, 2 – nieważny, 1 – zdecydowanie nieważny. Poniższa *Tabela 1* przedstawia odpowiedzi respondentów.

Tabela 1. Czynniki, które według uczestników najbardziej wpłynęły na efektywność szkolenia

Czynnik	1 zdecydowanie nieważny	2 nieważny	3 trudno powiedzieć	4 ważny	5 bardzo ważny
Fabula gry	-	-	7%	33%	60%
Statystyka wyników / księga rekordów	-	17%	17%	53%	13%
Informacje zwrotne w czasie rzeczywistym na temat skuteczności podejmowanych działań (statystyki)	-	7%	13%	10%	70%
Otwarte zasoby / dostęp do podręcznika	-	-	3%	67%	30%
Rzeczywistość rozszerzona	3%	7%	33%	57%	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet

Z odpowiedzi uzyskanych od respondentów wynika, że istotnym czynnikiem, dla którego ankietowani uznali szkolenie z wykorzystania grywalizacji za efektywne, jest informacja zwrotna w czasie rzeczywistym na temat skuteczności podejmowanych działań (70%), a także fabuła gry (60%). Zdecydowanie najmniej istotny dla ankietowanych jest element statystyk. W ostatnim pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę, czy na podstawie odbytego szkolenia są skłonni powtórzyć szkolenie z wykorzystaniem grywalizacji. Odpowiedź twierdzącą stanowiło 67% wskazań.

Znalezienie nowych sposobów zaangażowania pracowników podczas szkoleń nie jest prostym zadaniem. Jeszcze trudniejsze wydaje się być zaangażowanie nowych pracowników, którzy są zdezorientowani i wymagają opieki. Grywalizacja może złagodzić napięcie i zwiększyć motywację oraz aktywność uczestników podczas treningów sprzedażowych. Powyższa twierdząca odpowiedź, a także 73-procentowy przyrost wiedzy wśród respondentów pozwala wysnuć wniosek, że grywalizacja jest narzędziem pozwalającym zwiększać efektywność szkoleń i rozwoju pracowników w organizacji.

Podsumowanie

Dobrze zaprojektowany proces wdrożenia i przygotowania pracownika do nowego stanowiska pracy, choć jeszcze mało doceniany, jest najważniejszym etapem w cyklu życia pracownika. Wiąże go z firmą, przyczynia się do pełnej samodzielności, a także generuje zysk dla organizacji. Onboarding można wspierać i realizować na różne sposoby. Warto szukać różnych form odpowiednich dla organizacji. Głównym elementem wsparcia procesu wdrożenia pracownika na nowe stanowisko może być dedykowana aplikacja webowa, bazująca na funkcjonalności platform szkoleniowych w postaci mechanizmu grywalizacji. W organizacji najważniejsza jest efektywność do jej zwiększenia, stosowane są programy rozwojowe, systemy motywacyjne. Grywalizacja jest doskonałym dodatkiem lub zamiennikiem. W procesie szkolenia nowo zatrudnionych pracowników niesie ze sobą szeroki potencjał, gdyż bazuje na wewnętrznej motywacji gracza. Zachęca menedżerów do realizowania zadań, które stanowią dla nich wyzwanie. Co więcej, narzędzie to można stosować na każdym etapie cyklu życia podwładnego. W grze pracownik zapoznaje się z konkretnym materiałem szkoleniowym, rozwiązuje problemy, organizuje wyprawy, jak w przypadku projektu Program Compass, czy uczy się odpowiedniej ekspozycji towaru. Wdrożenie gamifikacji pozwala obniżyć koszty szkoleń, co wynika z wykluczenia kosztów takich jak przestój w pracy, zatrudnienie szkoleniowca, wynajęcie sali. Scenariusz gry można dowolnie modyfikować, co również wiąże się z obniżeniem nakładów finansowych.

Literatura

1. Aberdeen (2017), *Digital Keys to Onboarding the Next-Gen Employee*, <http://aberdeenessentials.com/hcm-essentials/digital-keys-onboarding-next-gen-employee/> (dostęp: 30.05.2018).
2. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

3. Bielecki W.T., Wardaszk M. (eds.) (2009), *Games and Simulation in Business Learning and Teaching*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne: Kozminski University, Warszawa.
4. Christiansen L., Stein M.A. (2010), *Successful Onboarding. A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*, McGrawHill, New York.
5. Ferrazzi K. (2015), *Technology Can Save Onboarding from Itself*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself> (dostęp: 20.06.2018).
6. Forbes (2018), *Nastał rynek pracownika w Polsce. 60 proc. firm ma problemy z zatrudnieniem nowych osób*, <https://www.forbes.pl/kariera/rynek-pracy-w-polsce-w-2018-roku/mtkp2w0> (dostęp: 20.06.2018).
7. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Grywalizacja24 (2016), *Cztery typy graczy wg Richarda Bartle'a*, <http://grywalizacja24.pl/4-typy-graczy-wg-richarda-bartlea/> (dostęp: 01.06.2018).
9. GUS (2018), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html> (dostęp: 30.06.2018).
10. <https://www.top-employers.com/pl-PL/companyprofiles/pl/grupa-saint-gobain/> (dostęp: 20.06.2018).
11. <https://www.westhill.pl> (dostęp: 20.06.2018).
12. Jamka B. (2001), *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
13. Jelonek D. (2016), *Zdolność absorpcji wiedzy a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 281.
14. Kania K., Smolarek M. (2017), *Analiza rozwoju gamifikacji biznesowej na przykładzie przedsięwzięć realizowanych w Polsce*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 2(44). DOI: 10.15611/ie.2017.2.05
15. Kłoczyński A. (2016), *Zalety i ograniczenia gamifikacji jako metody kształcenia w naukach humanistycznych*, „Argumenta Historica. Czasopismo Naukowo-Dydaktyczne”, nr 3/16.
16. Kostro P. (2017), *Grywalizacja wkracza do polskich firm*, Puls Biznesu, <https://www.pb.pl/gamifikacja-wkracza-do-polskich-firm-861010> (dostęp: 01.06.2018).
17. Król H., Ludwiczynski A. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Listwan T. (red.) (2006), *Zarządzanie kadrami*, wyd. 3 uaktualnione i poszerzone, C.H. Beck, Warszawa.
19. Łukasik K., Ryś K. (2013), *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Innowacje. Kryzys. Przedsiębiorczość. Tom 1*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
20. Misztal A. (2015), *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 3(24). DOI: 10.15611/noz.2015.3.08
21. Nakonieczna D. (2018), *Kluczowy proces w życiu pracownika i firmy*, „Personel Plus”, nr 2(123).
22. Paharia R. (2014), *Lojalność 3.0*, MT Biznes, Warszawa.
23. Perechuda K., Chomiak-Orsa I., Hołodnik D. (2013), *Relacyjne modele biznesu w kreowaniu przedsiębiorczości*, [w:] Jelonek D., Nowicki A. (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
24. Pocztownski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa.

25. Prószyński J. (2011), *Nowinki w marketingu, czyli jak angażować ludzi*, [w:] *Komputer Świat Raport Game Raport Game Industry Trends*, No Noobs, Warszawa.
26. Szkoła Inspiracji (2017), *Grywalizacja – co to jest i co ja z tego będę miał?*, <http://szkolainspiracji.pl/motra/grywalizacja/> (dostęp: 18.06.2018).
27. TenderHut (2018), *Onboarding w nowoczesnym wydaniu – co robić, żeby dobrze wprowadzić nowego pracownika?*, <https://infowire.pl/generic/release/383556/onboarding-w-nowoczesnym-wydaniu-co-robic-zeby-dobrze-wprowadzic-noweg/> (dostęp: 30.05.2018).
28. Tkaczyk P. (2012), *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizm gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice.
29. Wójcik P. (2015), *Grywalizacja w projektach wytwarzania oprogramowania*, http://zarzadzanieprojektami.org/warsztat/grywalizacja-w-projektach-wytwarzania-oprogramowania_417 (dostęp: 31.05.2018).
30. Wrona K. (2013), *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek”, nr 10.
31. Zichermann G., Cunningham Ch. (2012), *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych*, Helion, Gliwice.

GAMIFICATION IN THE EMPLOYEE'S ADAPTATION PROCESS

Abstract: The process of preparing (onboarding) an employee for a new position is extremely important in building the level of commitment. According to a study by the Wenhurst Group, during the first forty-five days of employment, there is a 22% turnover, and half of the new employees leave in the first half of the year. Onboarding should be carefully devised as a long-term strategy, supported by various tools. An example of such a solution is gamification based on the game scenario. The article explains the essence of the employee implementation based on gamification. The case study shows the potential and benefits resulting from the use of this type of mechanism.

Keywords: gamification, onboarding, employee implementation, human resource management