

# Strategie biznesu

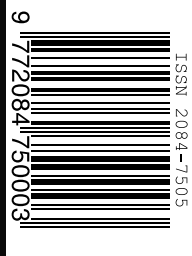
Numer 3/2014  
Cena: 39,90 zł  
(brutto)

LUDZIE

KONCEPCJE

PRAKTYKA

## Raport: DEZINWESTYCJA



■ **PRAKTYKA**  
Droga do  
mistrzostwa  
w biznesie

■ **PRAKTYKA**  
Zalety i wady  
biznesowych modeli  
decyzyjnych

■ **PRAKTYKA**  
Technologia napędza  
nową falę personalizacji  
w masowej produkcji

# Grając o wiedzę

Grywalizacja jako metoda zmiany nastawienia ludzi do różnych aktywności jest obecnie jednym z najczęściej dyskutowanych trendów w biznesie. Nic dziwnego, że zarządzający szkoleniami i rozwojem pracowników szukają w niej narzędzi, które pomogłyby usprawnić ich pracę.

Typowe rozumienie grywalizacji opiera się na obserwacji, że niektóre mechanizmy charakterystyczne dla gier budują silną motywację do uczestnictwa w rozgrywce. Twórcy pojęcia rywalizacji zauważyli m. in., że systemy rankingowe, misje, punktacja czy spójna linia fabularna mogą być przeniesione w inne realia (organizacyjne, społeczne), gdzie z równym powodzeniem przyczynią się do zmiany poziomu i rodzaju motywacji osób uczestniczących w różnego rodzaju działaniach. Stąd przeniesienie tych mechanizmów do programów szkoleniowych i próba stworzenia takiego zestawu narzędzi wspierających lub uzupełniających klasyczne działania edukacyjne, które podniosą motywację i zaangażowanie uczestników w tematykę szkolenia oraz pomogą im szybciej i gruntowniej przyswajać wiedzę bądź pożądane zachowanie.

## Korzyści w szkoleniach

Zastosowanie metod grywalizacyjnych w programie szkoleniowym, jak pokazują wyniki badań zebrane m. in. przez Karla Kappa w książce „The Gamification of Learning and Instruction”, przynosi korzyści w trzech podstawowych obszarach.

Po pierwsze - zgrywalizowanie konkretnego szkolenia lub całego programu edukacyjnego prowadzi do wzrostu zaangażowania i motywacji uczestników, co z kolei jak pokazują wyniki innych badań, bardzo mocno koreluje z szansą, że przekazana w trakcie szkolenia wiedza lub metody działania będą wykorzystane w pracy kursantów.

Po drugie - metody grywalizacyjne z czasem prowadzą do zmiany nastawienia do szkoleń w ogóle czy udziału w ich. Dobrze skonstruowany program szkoleniowy wsparty ramiifikacją, po pewnym czasie wywołuje wewnętrzną motywację pracowników do udziału w warsztatach lub do samokształcenia, zastępując polecenie przełożonego lub procedury wyznaczające kto i kiedy musi wziąć w nich udział. Z tego powodu narzędzia grywalizacyjne są szczególnie przydatne we wspieraniu wszelkiego rodzaju wewnętrznych akademii rozwoju czy otwartych programów rozwojowych, w których uczestnictwo nie jest obowiązkowe.

Trzecim powodem dla którego warto wykorzystywać elementy grywalizacji w szkoleniach jest potwierdzony badaniami wzrost efektywności samego procesu uczenia się. Wyższa efektywność jest widoczna zwłaszcza w obszarach szkoleń, które dotyczą złożonych kompetencji intelektualnych (m. in. planowania strategii działania firmy, budżetowania, zarządzania produkcją, analitycznego myślenie) albo konkretnych, praktycznych wzorców zachowania (np. procedur obsługi klienta albo procedur postępowania z konkretnymi przypadkami pacjentów w placówce medycznej).

## Kluczowe cechy

Wielu autorów piszących o grywalizacji skupia się na podstawowych mechanizmach zaczerpniętych z gier jak punktacja czy tablice rankingowe. Takie podejście bywa krytykowa-

ne przez część badaczy i praktyków, którzy nieco pogardliwie nazywają je „punktyfikacją” albo porównują do współzawodnictwa w pracy, kojarzonego z ZSRR czy wielkimi budowami okresu PRL. Faktycznie punkty czy tablice rankingowe mogą być narzędziem grywalizacji, ale pełen zestaw jest dużo szerszy. Wszystkie techniki opierają się na kilku podstawowych założeniach, które mówią jak powinien być skonstruowany dobry program szkolenia zawierającego elementy grywalizacji.

1. **Powiązanie osiągnięć i udziału w programie z systemem nagród (materialnych i niematerialnych)** – najważniejszym zadaniem dla osoby projektującej grywalizację szkoleń jest stworzenie systemu nagród (punktów, wyróżnień, drobnych lub większych nagród materialnych) powiązanych z efektami kształcenia do jakich dąży program szkoleń. System ten będzie później podstawą wielu innych działań w zakresie grywalizacji;
2. **Wykorzystywanie urozmaiconego zestawu materialnych i symbolicznych nagród w charakterze pozytywnych wzmocnień** – podejście oparte o punkty wyśmiewane jest między innymi dlatego, że bardzo upraszcza myślenie o nagrodach dla uczestników. Pochwała, drobne wyróżnienie na tle grupy, gadżet o symbolicznej wartości czy jakaś niematerialna nagroda (np. zwolnienie z części zadań) – to

tylko przykłady nagród dla uczestników programu;

- 3. Nacisk na szybką informację zwrotną o postępach** – tym co powoduje bardzo silny wzrost motywacji podczas gry komputerowej jest, jak wskazuje część psychologów, natychmiastowa informacja zwrotna – gra informuje o tym czy decyzja jest dobra oraz pozwala na błyskawiczną korektę zachowania (a więc uczenie się). Program grywalizacyjny powinien dążyć tak samo i jak najczęściej wykorzystywać okazje do dawania uczestnikom informacji o ich postępach;
- 4. Wymierna informacja zwrotna** – stosowanie punktacji lub innych jasno zdefiniowanych miar osiągnięć pomaga uczestnikom programu strukturyzować doświadczenie udziału w warsztatach, a także jest punktem odniesienia mówiącym o tym, czego jeszcze muszą się nauczyć;
- 5. Gradacja trudności szkoleń i zadań rozwojowych** – tym co odróżnia programy zgrywalizowane od wielu tradycyjnych szkoleń jest bardzo duża uwaga poświęcana trudnościom w początkowej fazie szkolenia. Założeniem skutecznej grywalizacji jest taka konstrukcja programu, żeby na początku dać uczestnikowi informację, że udało mu się osiągnąć choćby drobny postęp i dlatego otrzymuje nagrodę. Odracanie nagród w czasie lub piętrzenie na początku zbyt wyma-

gających zadań prowadzi do obniżenia motywacji do udziału;

- 6. Nagradzanie nie tylko za wynik** – w programie szkoleniowym istnieje cała gama działań wspierających uczenie, które nie są bezpośrednio związane z treścią szkolenia. Czynności takie jak zapisanie się na newsletter z informacjami o programie, utworzenie profilu w firmowej społeczności uczestników szkolenia, wybór kursów, wymiana informacji z innymi uczestnikami szkoleń – to tylko niektóre działania wspierające, które mogą być powiązane choćby z drobnymi niematerialnymi nagrodami, ale nie powinny być zostawione bez wsparcia grywalizacją;
- 7. Wykorzystanie elementów storytellingu w konstrukcji programu** – komunikaty używane podczas prezentacji tematów szkoleniowych i przebieg warsztatów powinny mieć przemyślaną strukturę narracyjną, odwołującą się do zasad storytellingu, a więc tworzenia narracji, które lepiej angażują i motywują do zaangażowania w zadanie. Przykładem może być schemat wprowadzenia modułu szkoleniowego nawiązujący do reguł konstrukcji narracji w bajkach opisanych przez W. Proppa. Schemat taki składa się z czterech głównych elementów: briefing/prezentacja zadania i jego znaczenia – wykonanie – nagroda – debriefing;

- 8. Ograniczone, przemyślane użycie elementu rywalizacji** – wizja listy rankingowej, która służy najszybszemu wyłonieniu najlepszego gracza to bodaj największe nieporozumienie na temat grywalizacji jakie można usłyszeć. Poprawnie skonstruowana lista rankingowa powinna dawać każdemu uczestnikowi możliwość walki o wysoką pozycję – np. punktując przyrost wiedzy i zmierzony w programie rozwój danego pracownika. Przemysł wymaga też kwestia tego, czy rywalizacja jaką rozkręcamy jest grą o sumie zerowej (mamy jednego najlepszego gracza a pozostali są gorsi) czy o sumie dodatniej (każdy z graczy, który osiągnie odpowiedni poziom w rankingu może liczyć na najwyższe miejsce). Nie są to banalne wątpliwości, bo żaden element programu grywalizacji nie budzi podobnych emocji (pozytywnych i negatywnych) i nie przyciąga uwagi tak jak listy i rankingi.
- 9. Wykorzystanie urozmaiconych treści szkoleniowych i narzędzi** – tworząc program oparty o metody grywalizacyjne powinniśmy zadbać o szeroką paletę narzędzi szkoleniowych. Można tu sięgnąć m. in. po gry szkoleniowe, e-learning, elementy samokształcenia, zadania wdrożeniowe, klasyczne warsztaty – za każdym razem powiązane jednak z precyzyjną i mierzalną informacją zwrotną;



### Strateg biznesu

Wkrótce uruchamiamy grę strategiczną dla menedżerów, którzy w zabawowej formie mogą wirtualnie trenować zarządzanie firmą. Takie, bezbolesne w skutkach, kierowanie przedsiębiorstwem może trenować ważne kompetencje, uczyć pożądaných zachowań, i uzmysławiać że akcja (podjęcie decyzji) rodzi reakcję, czyli ciąg następujących po sobie zdarzeń o określonej sile oddziaływania na całą organizację. Decyzje graczy będą komentować eksperci z różnych obszarów działania firmy – finansów, prawa, marketingu nowych technologii, logistyki/transportu, HR, itd. Nasza strategiczna gra będzie dostępna w dwóch wariantach – demo online oraz turniejowym. Najlepsi uczestnicy turnieju powalczą o statuetkę wirtualnego „Stratega roku” którą wręczmy na specjalnej gali, ale odbywającej się w realnym świecie.

### Skrzynka z narzędziami

Rozumienie podstaw i skutecznych założeń grywalizacji szkoleń pozwala na tworzenie własnych narzędzi, które spełnią tę funkcję. Także znajomość gier (planszowych, towarzyskich, komputerowych, sportowych) jest cennym źródłem w którym można szukać inspiracji do tworzenia

nowych technik grywalizacyjnych. Istnieje jednak całkiem spory zestaw narzędzi, które już z powodzeniem wykorzystywane są do usprawniania planów szkoleniowych czy różnego rodzaju platform edukacyjnych (akademii firmowych, systemów e-learningowych). Najpopularniejsze to:

- ▶ **Karty uczestnika** - zbierające wszystkie informacje o postępie w programie, dostępne dla każdego uczestnika np. na platformie e-learningowej;
- ▶ **Publicznie widoczne wyróżnienia** – przyznawane za realizację zadań w programie, dobre wyniki w grach szkoleniowych, sprawne wykonywanie zadań wdrożeńowych;
- ▶ **Tabele rankingowe** – pamiętając o wspomnianych wyżej zastrzeżeniach;
- ▶ **System informacji zwrotnej** – raport o postępie w rozwoju kompetencji uczestnika + pochwała / punktacja / nagroda po udziale w każdym elemencie programu
- ▶ **System nagród / pochwał / statusów** – rozbudowany i powiązany ze wszystkim czynnościami istotnymi dla programu, nagradzający za postęp i mający charakter gry o sumie niezerowej
- ▶ **Schemat opisu elementu programu** - zgodny z regułami storytellingu, dostępny dla uczestników, jasno tłumaczący sensowność i cel danego zadania;
- ▶ **Platforma informacyjna dla graczy** - aplikacja, serwis www w intranecie, newsletter, społeczność wewnętrzna;
- ▶ **Gry szkoleniowe** – używane jako element programu ułatwiający pomiar złożonych kompetencji i dodatkowa atrakcja motywująca do udziału w szkoleniu;
- ▶ **Schemat rozwoju kompetencji** – jasno zdefiniowany i znany uczestnikom;
- ▶ **Zadania dodatkowe, poboczne, opcjonalne** – udostępniane w trak-



cie programu, umożliwiające zdobycie dodatkowej/pogłębionej wiedzy i odpowiadające rosnącej wewnętrznej motywacji uczestników;

- ▶ **Gadżety, rekwizyty, „przypomniacze” szkolenia, pamiętki, dyplomy** – materialne mikronagrody i dowody osiągnięć w programie służące także przypomnieniu o udziale i treści szkoleń.

## Na koniec

Konsekwentne zastosowanie grywalizacji w tworzeniu programów szkoleniowych jest zadaniem, które wymaga nieco czasu,

ale poza tym jest obecnie jednym ze sposobów, które, obok e-learningu i narzędzi osadzonych w przestrzeni wirtualnej, pozwala na znaczącą poprawę efektywności procesu szkoleń i uzyskanie dużego przyrostu motywacji pracowników praktycznie bez wzrostu szkoleń. Grywalizacja jest jedną z innowacji, takich jak np. just in time, które wymagają w większym stopniu zmiany modelu myślenia o firmie niż bezpośrednich inwestycji, a dają szansę na wyraźną poprawę wyników w swoim obszarze działania biznesu.

**MARCIN ŁĄCZYŃSKI**

kierownik pracowni gier i symulacji, SHtraining



Zostań Partnerem projektu gry on-line  
„Zarządzanie przedsiębiorstwem” i konkursu

# STRATEG ROKU

2014



Organizatorzy

**Strategie  
biznesu**

bygodnik  
biznes i prawo

Partnerzy Projektu

**PKF**  
Accountants &  
business advisers

**UNIT4  
TETA**

 **SHtraining**  
Planszowe symulacje i gry

Kontakt: Jarosław Pasik tel. 022 429 41 25 kom. 660 404 141, e-mail: [jpasik@wip.pl](mailto:jpasik@wip.pl)