

Agnieszka Widawska-Stanisiz¹
Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi usługowych przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych **Gamification in personnel management of sport – recreation service companies**

Streszczenie

Celem artykułu było przedstawienie istoty grywalizacji oraz zwrócenie uwagi na potencjał, jaki tkwi w tym narzędziu zarządzania. Szczególną uwagę położono na możliwość skonstruowania programu grywalizacyjnego odpowiedniego do zastosowania w przypadku personelu usługowego przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych, służącego budowaniu zaangażowania personelu i motywowania do bardziej efektywnej i wydajnej pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie personelem; grywalizacja; budowanie zaangażowania; usługi sportowo-rekreacyjne

Abstract

The goal of this article was the presentation of the essence of gamification and focusing on the potential which is in this management tool. The special attention was paid to the possibility of creation gamification program proper for using in the case of service personnel management of sport – recreation companies, used for building the personnel engagement and motivating to more effective and productive work.

Keywords: personnel management; gamification; building the engagement; sport-recreation services

Wstęp

Przedsiębiorstwa usługowe, do jakich należą firmy działające w branży sportowo-rekreacyjnej, należą dziś do najczęściej powstających i najdynamiczniej rozwijających się. Można rzec w usługach tkwi potencjał, również w tych związanych z czasem wolnym, uprawianiem aktywności fizycznej, dbałością o wygląd i dobre samopoczucie. Moda na bycie fit dotarła do naszego kraju. „Dostrzegają to m.in. międzynarodowe sieci klubów fitness, coraz chętniej

¹ dr inż. Agnieszka Widawska-Stanisiz, e-mail: awidawskastanisiz@gmail.com

wchodząc na polski rynek, który według nich ma jedne z najlepszych perspektyw rozwoju w Europie”[16]. Siłą napędową branży fitness jest z pewnością personel. Dobrze przygotowany, kompetentny, w pełni profesjonalny w każdym aspekcie obsługi klienta. Zdobycie przewagi konkurencyjnej, poza doskonałym wyposażeniem, lokalizacją, idealnie skonstruowaną ofertą, dostępnymi cenami i kanałami komunikacji, jest uwarunkowane dobrze przygotowanym i zarządzanym personelem. Jednym z narzędzi, jakie można zastosować w odniesieniu do personelu przedsiębiorstw usługowych jest grywalizacja. Grywalizować można właściwie każdy element zarządzania personelem, od pozyskiwania talentów, przez motywowanie, zarządzanie, aż po programy socjalne i formy wynagradzania. Grywalizacja jest najczęściej definiowana jako wykorzystywanie mechanizmów znanych z gier do budowania zaangażowania ludzi w działania biznesowe. Zastosowanie grywalizacji jest bardzo różnorodne, od sprzedaży, edukacji i szkoleń, promocję marki, produktu, rekrutację po administrację i zarządzanie. Koncepcja, która została uznana za jedno z największych odkryć zarządzania i coraz powszechniej wykorzystywana jest w celu budowania relacji z klientami, może być również z powodzeniem stosowana w przypadku personelu przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych takich jak na przykład kluby fitness. Niestety, o ile dostrzegamy możliwość stosowania działań grywalizujących celem budowania zaangażowania nabywców usług, to nie zauważamy że równie dobrze można budować zaangażowanie personelu przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych. Założono, że skoro jądrem grywalizacji, według niektórych autorów, jest rywalizacja a rywalizacja sportowa nie jest obca personelowi przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych, odpowiednio skonstruowany zestaw narzędzi grywalizacji wpłynie na wydajność, efektywność i poprawę jakości pracy personelu.

Personel usług sportowo-rekreacyjnych

Istotą współczesnych usług sportowo-rekreacyjnych jest znajomość potencjalnych odbiorców tego rodzaju usług. Ważne jest przygotowanie personelu do reakcji na potrzeby i zachowania nabywców, do tego co się dzieje na rynku. Nabywca usług sportowo-rekreacyjnych jest dzisiaj świadomy, wyedukowany i wymagający. Dlatego personel, którego zadaniem będzie pozyskiwanie nowych nabywców, podtrzymywanie i wzbogacanie relacji z aktualnymi klientami i nakłanianie do pozostania z firmą na jak najdłużej, powinien być odpowiednio do tego przygotowany. Czym zatem jest rekreacja, jaką funkcję pełni w życiu człowieka i dlaczego personel jest tak ważny? „Rekreacja (łac. – *recreo*, *re* – powtórzenie czynności lub powrót do stanu pierwotnego, *cre-are*, *avi-atum* – czynność tworzenia) to przywracanie czegoś, co istniało wcześniej. Rekreacja ruchowa oznacza tyle co czynność odtwarzania lub przywracania utraconej sprawności fizycznej poprzez aktywność motoryczną i związaną z nią odnowę oraz relaksację psychiczną” [11]. W literaturze przedmiotu rekreacja fizyczna wraz z wychowaniem fizycznym, sportem oraz rehabilitacją ruchową tworzą termin kultury fizycznej [14]. Analizując następujące definicje rekreacji, które mówią że: „rekreacja służy do określeni różnorodnych form aktywności, podejmowanych poza obowiązkami

zawodowymi, domowymi i społecznymi dla odpoczynku, rozrywki i samodoskonalenia, rekreacja to dowolna czynność wykonywana bez głównych motywów ekonomicznych w czasie wolnym, która regeneruje siły fizyczne, umysłowe, psychiczne i twórcze oraz w którą człowiek angażuje się na skutek wewnętrznej potrzeby, a nie z powodu jakiegoś przymusu”[11], wyłaniają się elementy determinujące rekreację: czas wolny, przyjemność, dobrowolność uczestnictwa, typ czynności społecznie akceptowanej. W zależności od form zajęć rekreację można podzielić na rekreację fizyczną (ruchową), twórczą, kulturalno-rozrywkową i rekreację poprzez działalność społeczną. W artykule szczególną uwagę położono na świadczenie usług w ramach rekreacji ruchowej. Aktywność ruchowa jaką m.in. podejmuje się na zajęciach oferowanych przez przedsiębiorstwa sportowo-rekreacyjne ma ogromne znaczenie i jest ważnym elementem zdrowia publicznego. Jej uczestnikami są zarówno nabywcy (klienci zewnętrzni) jak i personel jako klienci wewnętrzni i dostawcy usługi. Świadczenie usługi jest ściśle związane z momentem konsumowania jej przez nabywcę. Na przykład pracownik fitness centrum prowadzi zajęcia z aerobiku a konsumenci w tym samym czasie konsumują je. Dietetyk prowadzi pogadankę w klubie fitness na temat właściwego odżywiania i jego znaczenia w podejmowanej aktywności fizycznej, w tym czasie słuchacze są konsumentami tej usługi. I tu pojawia się kolejny ważny aspekt usług sportowo-rekreacyjnych. Nabywca usług najczęściej przywiązuje dużą wagę do tego, kto świadczy wybrane przez niego usługi. Można zaobserwować większą frekwencję na zajęciach sportowo-rekreacyjnych u konkretnych prowadzących. Specyficzna relacja, jaka występuje pomiędzy nabywcą usługi a personelem, powoduje że tak naprawdę obie strony transakcji mają wpływ na ostateczny kształt świadczonej usługi. Stąd ogromne znaczenie personelu usługowego, którego potencjał powinny wykorzystywać firmy usługowe „oferując swoim pracownikom lepszą i bardziej satysfakcjonującą pracę i przez to zwiększyć swoje możliwości oraz stać się bardziej efektywnym i konkurencyjnym usługodawcą”[8].

Powodzenie działań marketingowych w branży usługowej zależy od właściwego doboru, przeszkolenia, motywowania i kierowania ludźmi. „Istotne znaczenie, jakie w marketingu usług mają ludzie, przyspieszyło rozwój marketingu wewnętrznego. Jego zadaniem jest pozyskiwanie pracowników, stworzenie właściwych systemów motywacji oraz zmniejszenie fluktuacji kadr poprzez zaspokojenie ich potrzeb. Marketing wewnętrzny sprzyja wykształceniu pożądanych potrzeb pracowników zachęcających klientów do korzystania z usług firmy. Opłaca się to firmie w dwójnasób, ponieważ na skutek działań marketingowych nie tylko klienci, lecz także pracownicy zaczynają pozytywnie oceniać pracodawcę [13]. Adrian Payne przedstawia różne role ludzi (personelu), jakie dogrywiają w działaniach marketingowych i w kontaktach z klientem, o którym warto wspomnieć w kontekście planowanych działań grywalizujących.

Tabela 1. Podział pracowników usługowego przedsiębiorstwa sportowo-rekreacyjnego na grupy

	Personel bezpośrednio uczestniczący w konwencjonalnych działaniach marketingowych	Personel pośrednio uczestniczący w konwencjonalnych działaniach marketingowych
Personel często lub okresowo kontaktujący się z klientem	Łącznicy – trenerzy, masażyści, dietetycy, ratownicy (park wodny)	Moderatorzy – np. recepcja fitness centrum
Personel kontaktujący się z klientem rzadko lub wcale	Pracownicy sfery oddziaływania – menedżer klubu fitness	Personel pomocniczy – np. pracownicy księgowości, specjalista ds. kadr, zaopatrzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Payne A., Marketing usług, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 206.

Personel usługowy jest bardzo istotnym elementem mieszanki instrumentów marketingowych. Powyższa tabela pokazuje duże zróżnicowanie ról, jakie pracownicy pełnią w przedsiębiorstwie. Może też być ważnym elementem bazowym do opracowania programu marketingowego z elementami grywalizacji. Inne bowiem narzędzia będzie można zaproponować personelowi pierwszego kontaktu (łącznikom) i inne pracownikom sfery oddziaływania. Odpowiednio dobrany i zmotywowany personel przedsiębiorstwa sportowo-rekreacyjnego będzie niewątpliwie jego wizytówką. Wysportowany, z nienaganną figurą (dzięki firmowemu systemowi motywacji), przekonany o skuteczności podejmowania aktywności fizycznej, identyfikujący się z misją, celami i strategią firmy.

Grywalizacja w zarządzaniu personelem

Funkcja personalna, jak wspomina T. Listwan, należy do podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. „Jej obiektem zainteresowania są ludzie, jako komponent organizacji. W literaturze przedmiotu na oznaczenie działań personalnych można znaleźć takie określenia jak: zarządzanie zasobami ludzkimi”, „zarządzanie personelem”, „zarządzanie zasobami pracy”, „zarządzanie potencjałem społecznym”, „polityka personalna” i wiele innych [7]. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie składa się z następujących elementów [17]: planowania zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji, wdrożenia nowych pracowników, systematycznej oceny, motywowania pracowników. Drugim kluczowym i stosunkowo nowym pojęciem jest grywalizacja. „Termin „grywalizacja” po raz pierwszy został użyty w 2002 r. przez programistę Nicka Pellinga. Rozwój grywalizacji w biznesie przypadł na 2010 r. i bezpośrednio związany był z działaniami podjętymi przez takie przedsiębiorstwa, jak Badge Ville czy Bunchball, które zastosowały elementy gier w swoim zarządzaniu”[9].

Grywalizacja (gamifikacja, gryfikacja – ang. gamification,) to implementacja struktury i mechaniki gier (punkty, odznaczenia, poziomy, wyzwania, nagrody) do świata rzeczywistego w celu wzbudzenia zaangażowania użytkowników, zmiany ich zachowań oraz rozwiązania problemów różnego typu [18]. Co ciekawe, „Huotari i Hamari, definiując grywalizację, podkreślają, że wywodzi się ona z marketingu usług i jest „procesem wzbogacania usługi o doświadczenia pochodzące z gier, aby wesprzeć tworzenie całkowitej wartości użytkownika [9]. Ciekawe spojrzenie na grywalizację prezentuje autor pierwszej w Polsce publikacji na ten temat Paweł Tkaczyk, twierdząc że grywalizacją jest również „wstrzykiwaniem frajdy do czynności (takich jak praca, ranne wstawanie, oszczędzanie na emeryturę czy nauka), które normalnie frajdy nie sprawiają” [5]. „Aby w pełni zrozumieć, czym jest grywalizacja, możemy określić kilka kryteriów, które musi spełnić:

- cel – musi zrealizować założony wcześniej cel, np. prowadzić do wzrostu sprzedaży produktów lub przekonać kierowców do zmniejszenia prędkości na drogach,
- emocje – ma sprawić frajdę i dawać satysfakcję z wykonywanych wyznaczonych czynności,
- mechanika gier – musi wykorzystywać mechanizmy znane z gier, jak np. nagradzanie, dostarczanie informacji zwrotnej, rywalizowanie, zwyciężanie, elementy zaskoczenia,
- jest życiowa – musi dotyczyć czynności z prawdziwego życia, które normalnie nie są związane z grami,
- motywacja – ma zwiększać motywację ludzi do wykonywania tych czynności” [4].

Dodatkowo warto usystematyzować pojęcia mechaniki i dynamiki gier. „Mechanika to elementy funkcjonalne gry. Dynamika to interakcja gracza z mechaniką — odpowiednie jej skonstruowanie powoduje, że gra staje się atrakcyjna dla graczy kierujących się różnymi motywacjami. Czasem pojęcia te stosowane są wymiennie. Oto kolejne zestawienia dynamiki gry wraz odpowiadającą im mechaniką:

- punkty i informacja zwrotna (nagrody),
- poziomy (status),
- tabele wyników (konkurencja),
- odznaczenia (osiągnięcia i wyzwania),
- przyuczenie (wprowadzanie),
- pętle zaangażowania społecznego,
- dostosowywanie (wyrażanie siebie),
- prezenty (altruizm)” [18].

Na etapie projektowania programu marketingowego zawierającego elementy gier, należy podjąć decyzję czy program będzie wdrożony jednorazowo, czy działania grywalizujące będą pojawiać się cyklicznie co jakiś czas celem wprowadzenia ożywienia relacji z personelem, a może będzie to projekt długofalowy. Ponadto należy dokonać szczegółowej analizy całego przedsiębiorstwa. Do najważniejszych elementów, które należy poddać analizie można zaliczyć:

- określić cele przedsiębiorstwa – im cel bardziej sprecyzowany, tym łatwiej można wykorzystać wybrane mechanizmy gier,
- poznać „graczy” – stosując grę, należy dostosować ją do cech osobowościowych jej uczestników,
- określić bieżące zachowania pracowników, by móc zmodyfikować zachowanie kadr przy wykorzystaniu gry,
- zaprojektować plan zmiany zachowań – dzięki grze zwalczą się niepożądane zachowania pracowników, a wzmacnia się te, które mogą się przyczynić do rozwoju przedsiębiorstwa,
- wyciągać wnioski i odpowiednio do nich wprowadzić modyfikację gry tak, by optymalizować pożądane efekty [3].

Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają możliwości, jakie daje grywalizacja. Na przykład jak sprawdzać umiejętności i kompetencje ludzi, skłaniać lub odwozić ich od pewnych zachowań. Jednym z pierwszych przedsięwzięć, które zastosowało mechanizmy grywalizacji w rekrutacji personelu był francuski potentat branży kosmetycznej, firma L’Oreal. W 2010 roku firma stworzyła grę Reveal L’Oreal, przeznaczoną dla studentów i absolwentów uczelni wyższych różnych kierunków. Jej celem jest pomoc w odkryciu (reveal) profilu zawodowego każdego gracza oraz w wyborze właściwej ścieżki kariery [6]. Inny ciekawy pomysł rekrutowania pracowników zaproponowała firma doradztwa personalnego Hays Polska. „Przy pomocy facebookowej gry postanowiła, poprzez system rekomendacji, szukać chętnych do współpracy w centrach usług wspólnych (...) Użytkownicy, których Hays nazwał rekruterami wykorzystywali do znalezienia kandydatów fora międzynarodowe, blogi tematyczne, grupy dyskusyjne. Najlepsi mogli uzyskać staż lub etat w Hays Polska. Grający wcielali się w agentów NASA, którzy wyszukują kandydatów do zasiedlenia Ziemi. Aplikacja miała budować napięcie wywołane zagrożeniem naszego globu. Rekruter spełniał kolejne misje i pozyskiwał kolejne osoby, natomiast kandydat wypełniał formularz on-line [10]. W przypadku personelu już zatrudnionego większość działań zmierza do motywowania pracowników i zwiększania ich zaangażowania. Interesującą inicjatywę zaproponowało przedsiębiorstwo ExactTarget w aplikacji The Knowledge Guru. „Rozwój pracownika i pozytywne przejście przez grę odbywa się dzięki jego zapoznaniu się z materiałami szkoleniowymi, a następnie rozwiązaniu testów potwierdzających nabyte umiejętności. Pracownicy, którzy osiągnęli najwyższe wyniki, dostawali nagrody. Dzięki zastosowaniu tego narzędzia umożliwione zostało szybsze osiągnięcie celu sprzedażowego, a zarazem koszt zaangażowania pracowników był zdecydowanie niższy w porównaniu z dotychczas stosowanymi narzędziami rozwoju zasobów ludzkich w organizacji [9]. Innym przykładem wykorzystania grywalizacji w motywowaniu personelu jest gra o nazwie Akademia Asów Świat Red Bulla. Program został zbudowany na podstawie wydarzeń organizowanych przez markę i zawierał siedem poziomów gry. „Na elementy gry składały się rankingi (nie tylko całosciowe, ale również cząstkowe), odznaki za wykonane działania, akcje specjalne oraz testy wiedzy. Celem całego programu było osiągnięcie najwyższego poziomu do końca roku (tytuł Top Gun’a). „Akademia Asów” to nie tylko narzędzie dla przedstawicieli handlowych, ale również dla np.

kierowników regionalnych, którzy w sposób syntetyczny otrzymują kluczowe informacje o pracy swoich ludzi” [1].

Do najczęstszych błędów popełnianych przez twórców programów grywalizujących należą: źle określone cele, niejasne i skomplikowane zasady gry oraz brak nagród.

Założenia koncepcyjne programu grywalizującego dla personelu fitness centrum

Projekt programu grywalizujący dla personelu przedsiębiorstwa sportowo-rekreacyjnego powinien być poprzedzony etapem analizy struktury przedsiębiorstwa, jego potencjału ludzkiego i rzeczowego oraz potrzeb klientów. Analiza ta służy określeniu celu, jaki chce osiągnąć kierownictwo wdrażając program grywalizacyjny w zarządzaniu personelem. Jeśli najważniejszym celem projektu będzie motywowanie personelu do budowania i podtrzymywania relacji z nabywcami usług sportowo-rekreacyjnych, należy podjąć decyzję o grywalizowaniu działań związanych właśnie z tym obszarem zadań personelu. Można wówczas nagradzać pracowników za zachęcanie klientów do ćwiczeń i do regularnego treningu, co skutkować będzie zbudowaniem grupy lojalnych klientów i pielęgowaniem tych relacji w długim okresie czasu. Jeśli natomiast naszym celem będzie zdobywanie nowych klientów klubu, warto zastanowić się nad grywalizowaniem działań podejmowanych przez personel służących pozyskaniu do klubu nowych nabywców usług sportowo-rekreacyjnych.

Projektując program marketingowy wykorzystujący elementy grywalizacji kierownictwo powinno również przeanalizować strukturę firmy. Jakimi zasobami ludzkimi dysponujemy, jak podzieleni są pracownicy, jakie zespoły tworzą w strukturze organizacyjnej. Wiele decyzji będzie zależało od wielkości przedsiębiorstwa. Zdecydowanie lepiej zastosować elementy gier w większych przedsiębiorstwach, z których można wyłonić zespoły i ewentualnych liderów, którzy będą nadzorować grę a nawet w niej uczestniczyć.

Na podstawie analizy literatury oraz praktyki działalności przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych opracowano model zarządzania personelem z elementami grywalizacji. Model ten zakłada, że personel rekrutowany do świadczenia i świadczący usługi sportowo-rekreacyjne ma różne potrzeby i doświadczenia (3 pokolenia na rynku pracy²). Elementy te były punktem wyjścia do opracowania poniższego modelu. Zauważono, że tradycyjne działania z zakresu marketingu wewnętrznego mogą być skuteczne w przypadku Baby Boomers (reprezentanci tego pokolenia pracują w przedsiębiorstwach sportowo-rekreacyjnych na stanowiskach personelu pomocniczego). W przypadku pokolenia Y, inaczej

² Współcześnie na rynku pracy działają 3 pokolenia: osoby po 50 roku życia („baby-boomers” - pokolenie tradycjonalistów urodzone w trakcie wyżu demograficznego po II wojnie światowej inaczej podchodzi do problemów poszukiwania pracy i samej pracy), pokolenie X, tj osoby urodzone przed 1982 oraz osoby urodzone między 1980 a 2000 rokiem, czyli pokolenie Y, nazywane również pokoleniem millenium, czy po prostu pokoleniem następnym. [Za: <http://rynekpracy.pl/artykuly/czego-spodziewac-sie-po-pokoleniu-y>, dostęp: 10.04.2017]

zwanego Millenialsami, zarządzanie personelem powinno obejmować elementy grywalizujące. Pokolenie Y to osoby „niezwykle elastyczne – szybko dostosowują się do nowych okoliczności (np. częsta zmiana pracy) oraz bardzo sprawnie przyswajają nowe technologie. Cechują się jednak też rozsądkiem i krytycznym stosunkiem do otaczającego świata” [15]. Dla osób z pokolenia Y takie pojęcia jak level³, quest⁴, misja⁵, leaderboard⁶ i badge⁷ nie wydają się obce nawet w kontekście rozmowy na temat zadań w pracy. Stąd propozycja by w ramach działań z zakresu zarządzania personelem pojawiły się elementy grywalizacji i Digital Marketingu⁸. Natomiast w przypadku pokolenia X, czyli osób urodzonych przed rokiem 1982, zaproponowano zastosowanie połączenia potencjału tradycyjnych i grywalizujących działań zarządzania personelem. Osoby z pokolenia X mają z reguły duże doświadczenie zawodowe, cenią stabilizację w pracy, najlepszą formą motywacji jest wynagrodzenie i różnego rodzaju benefity.

Najważniejszymi elementami zaproponowanego modelu są działania związane z tradycyjnym marketingiem wewnętrznym. W praktyce przedsiębiorstw działających na rynku usług sportowo-rekreacyjnych nadal funkcjonują tradycyjne metody i techniki rekrutacji, adaptacji i motywowania personelu, szkoleń oraz oceny pracy. Dlatego należy je uwzględnić w planowaniu strategii zarządzania personelem tego typu przedsiębiorstw. Wsparciem i zdecydowanie ciekawą odmianą, wnoszącą powiew świeżego spojrzenia na problem kadr, mogą okazać się zgrywalizowane elementy zarządzania personelem ujęte w drugiej części modelu. Ta część modelu zawiera:

- Polecenia pracownicze i onboarding – działania te polegają na tym, że aktualni pracownicy polecają i zachęcają swoich znajomych do aplikowania na stanowisko w firmie. Działania takie zastosował już Hays Polska – wspomniany wyżej w artykule. „Według raportu LinkedIn „Global Recruiting Trends 2017”, polecenia pracownicze stanowią najlepsze źródło jakościowych rekrutacji dla aż 48% pracodawców. Jak dodaje Glassdoor, aż 70% takich kandydatur kończy się zatrudnieniem” [2]. Natomiast onboarding to działania służące aklimatyzacji nowego pracownika. „Aż 62% osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach, które przeprowadzają onboarding, przyznaje, że zrealizowało swoje początkowe cele. Natomiast w firmach, gdzie nie stosuje się tej procedury, tylko 17% sprostało założeniom” [12].

- Aplikacje szkoleniowe – użytkownicy zapoznają się z materiałem szkoleniowym oraz rozwiązują testy, zdobywają za te czynności punkty lub je tracą, takie rozwiązanie z wykorzystaniem digital marketingu zastosowała firma ExactTarget. „ExactTarget jest liderem oferującym platformę marketingu w chmurze używanym przez ponad 6000 firm m.in.: Coca-Cola, Gap oraz Nike” [3].

- Zgrywalizowane zadania – zadania na podstawie opracowanego wcześniej scenariusza, wymagają posiadania konkretnych umiejętności. Mogą dotyczyć wielu

³ Level – poziom gry, związany ze zdobywaniem punktów

⁴ Quest – zadanie do wykonania

⁵ Misja – proces, zadanie do wykonania na podstawie określonego scenariusza, pomysłu.

⁶ Leaderboard – tablica pokazująca wyniki i rankingi graczy

⁷ Badge – odznaki, które mogą zdobywać uczestnicy

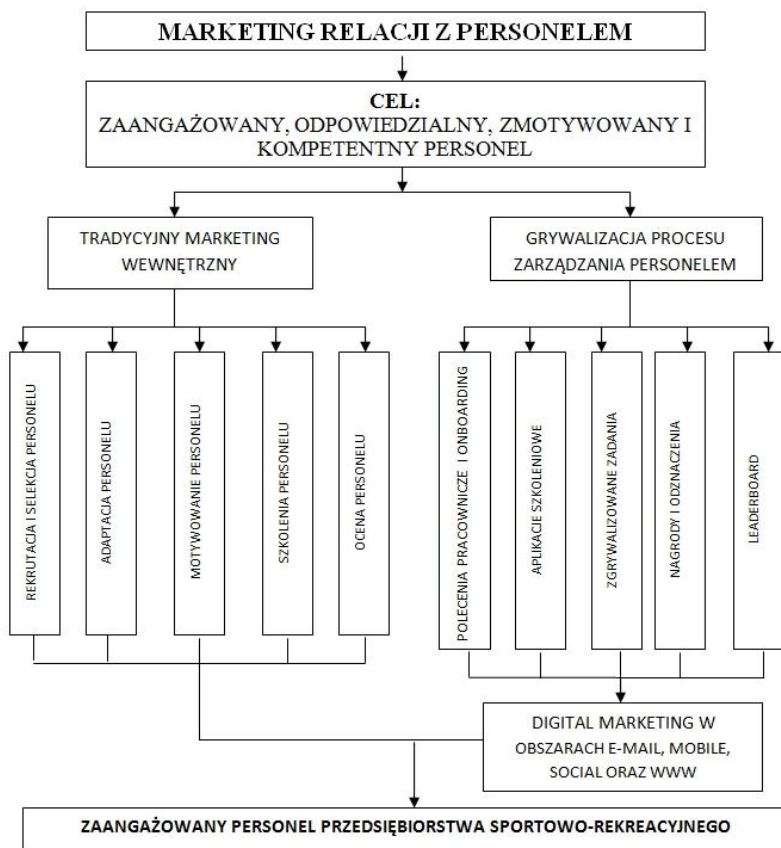
⁸ Digital Marketing – dziedzina marketingu polegająca na wykorzystaniu mediów cyfrowych oraz nowoczesnych technologii w celu dotarcia do grup docelowych

obszarów, np. obsługi klienta, zdobywania nowych umiejętności z zakresu prowadzenia zajęć sportowo-rekreacyjnych.

- Nagrody i odznaczenia – odpowiednio zmotywowany pracownik, który poprawnie wykonuje kolejne zgrywalizowane zadania i rozwiązuje testy otrzymuje nagrody i odznaczenia. Może stać się na przykład pracownikiem miesiąca.

- Leaderboard – tablica pokazująca rezultaty uczestników. Osoby zaangażowane porównują swoje wyniki, natomiast osoby niezaangażowane nie chcą pozostać w tyle i angażują się w zadania. Tablica ta działa motywująco.

Część modelu zawierająca elementy grywalizacji wykorzystuje digital marketing, czyli działania w takich obszarach jak e-mail, mobile, social oraz WWW. Działania te można wykorzystywać m.in. w aplikacjach szkoleniowych, tworzeniu misji i questów umieszczonych w chmurze, w komunikacji pomiędzy uczestnikami, itp.



Rysunek 1. Model zarządzania relacjami z personelem w przedsiębiorstwie sportowo-rekreacyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Opracowany model jest jedynie wstępem do dalszych rozważań i pracy nad projektem zawierającym elementy grywalizacji możliwym do zastosowania w zarządzaniu personelem przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych. Założeniem autora jest opracowanie zestawu elementów i mechaniki gry, zawierających m.in. poziomy i etapy gry wraz ze szczegółowym opisem zadań, fabuły, wyzwań, punktacji, nagród i odznak, osiągnięć, bonusów, niespodzianek, tabeli wyników, pasków postępu oraz sposobów komunikacji między graczami.

Podsumowanie

Zaangażowany i zmotywowany personel to prawdziwy skarb każdego przedsiębiorstwa usługowego. I nie jest to truizm. Pracownicy firm świadczących usługi sportowo-rekreacyjne to potencjał, który należy doceniać i odpowiednio nim zarządzać. Zastosowanie odpowiednio skonstruowanego zestawu narzędzi zawierających elementy gier, pozwoli nie tylko wyróżnić się i zyskać przewagę konkurencyjną. Wpłynie również na poprawę systemu wewnętrznej komunikacji, wzrost zaangażowania i odpowiedzialności, zdolności reagowania na potrzeby nabywców, poczucie jedności celów, właściwy klimat organizacyjny firmy w ramach spójnego programu marketingowego. A wszystko to w atmosferze 3F, czyli trzech najważniejszych filarów grywalizacji - (ang. fun, friends, feedback).

Literatura

- [1] Akademia Asów, czyli gamifikacja sił sprzedaży Red Bulla (2017), <http://www.gryfikacja.pl/index.php/2015/09/akademia-asow-czyli-gamifikacja-sil-sprzedazy-red-bulla/>, dostęp: 9.04.2017.
- [2] Co to jest program refferalowy? (2017), <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artykul/co-to-jest-program-referralowy>, dostęp: 15.04.2017.
- [3] Cybulski A. (2017), Grywalizacja jako sposób na zaangażowanie pracownika?, <http://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaangowania-zespo-u.html>, dostęp: 10.04.2017.
- [4] Grywalizacja. Poradnik. Zrób to sam. (2014), Fundacja Orange, Warszawa s. 8.
- [5] <http://pawelkaczyk.com/pl/category/grywalizacja/>.
- [6] Kocoń P. (2016), Grywalizacja jako element marketingu personalnego na przykładzie sił zbrojnych USA, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 270, Katowice, s. 115.
- [7] Listwan T. (2002), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. CH Beck, Warszawa, s. 1.
- [8] *Marketing usług* (2003), Styś A. (red.), Polskie wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s.77.
- [9] Misztal A. (2015), Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, [w:] *Nauki o zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 92-102.
- [10] Można wygrać pracę (2017), *Puls biznesu*, <https://www.pb.pl/mozna-wygrac-prace-738128>, dostęp: 10.04.2017.
- [11] Napierała M., Muszkieta R. (2011), *Wstęp do teorii rekreacji*, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 27-28.

- [12] Onboarding, czyli jak zaaklimatyzować nowego pracownika, (2017) <http://technologie.ngo.pl/wiadomosc/1927818.html>, dostęp: 15.04.2017.
- [13] Payne A. (1996), Marketing usług, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 205.
- [14] Ryba B. (2000), Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowymi, Wyd. Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa, s. 21.
- [15] Stańczak K. (2017), Jak sprzedawać tym, którzy nie mają potrzeby posiadania, <http://www.forbes.pl/milleniarsi-pokolenie-y,artykuly,205930,1,1.html>, dostęp: 10.04.2017.
- [16] TNS Polska (2015), *Aktywność fizyczna Polaków, Raport z badania*, <http://www.tnsglobal.pl/wp-content/uploads/2015/10/TNS-Polska-Aktywno%C5%9B%C4%87-sportowa-Polak%C3%B3w.pdf>.
- [17] Włudyka S., Piojda K. (2009), *Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi*, „Systemy Logistyczne Wojsk”, nr 35, s. 29-30.
- [18] Wrona K. (2013), Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych, Marketing i Rynek, nr 10/2013, s. 25 – 31.