

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees' socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager's self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Joanna Cewińska, Anna Krasnova**

Uniwersytet Łódzki

---

## **GRYWALIZACJA W ROZWOJU I EDUKACJI – SZANSE I ZAGROŻENIA**

---

**Streszczenie:** Pomysł stosowania gier w edukacji nie jest nowy. Mimo iż zalety wykorzystywania tego sposobu nauczania są znane od dawna, dziś podkreśla się jego znaczenie jako alternatywy dla tradycyjnych metod kształcenia. Wdrażając ideę grywalizacji, warto mieć jednak na względzie zarówno jej mocne, jak i słabe strony. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie szans i ograniczeń grywalizacji w procesie edukacji i rozwoju. Tekst powstał na podstawie wyników obserwacji prowadzonych przez autorki w trakcie szkoleń, w których wykorzystywały one różne gry. Posłużono się również analizą treści publikacji poświęconych grywalizacji, w tym artykułów, filmów i wypowiedzi ekspertów, zamieszczonych na portalach grywalizacja24.pl i www.ted.com.

**Słowa kluczowe:** grywalizacja, edukacja, szanse, zagrożenia.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.06

### **1. Wstęp**

Problem rozwoju i edukacji nabiera coraz większego znaczenia w kontekście budowania społeczeństwa wiedzy, organizacji uczących się, zarządzania talentami czy potrzeby ustawicznego kształcenia. Szczególnie ważne wydaje się poszukiwanie efektywnych sposobów uczenia. Eksperti House of Skills podkreślają „konieczność odejścia od tradycyjnych form szkoleniowych [...] klasycznych warsztatów bazujących na prezentacji, dyskusjach, ćwiczeniach czy odgrywaniu scenek”. Zwracają uwagę na rosnące zapotrzebowanie na niestandardowe i ciekawe formy szkoleniowe, umożliwiające uczestnikom doświadczenie i przeżywanie własnych emocji [Raport 10 trendów 2014].

Aby nadać procesowi uczenia szczególny charakter, spowodować, by towarzyszyły mu „uczucia napięcia i radości oraz świadomość odmienności od zwyczajnego życia” [Huizinga 1985], stosuje się rozmaite techniki. Jedną z nich jest *edutainment*, łącząca edukację (*education*) z zabawą (*entertainment*) [Ryfa 2012].

Edutainment [Co to jest edutainment 2010] obejmuje działania, które mają na celu przekazanie wiedzy w sposób interesujący, atrakcyjny dla odbiorcy, umożliwiający mu oderwanie się od rzeczywistości i poddanie sile uczenia nieformalnego. Mianem edutainmentu można określić realizowanie celów edukacyjnych poprzez wykorzystanie filmów, programów telewizyjnych, przedstawień teatralnych, warsztatów, gier planszowych, karcianych, terenowych, miejskich, wideo, komputerowych.

Pomysł zabawy w nauczaniu i uczeniu się nie jest nowy [Jankowski 2012], jednak wydaje się, że ostatnio przeżywa swoisty renesans. Prawdopodobnie jest to spowodowane rozwojem technologii ITC oraz odczuwaną potrzebą ludzi doświadczania rozmaitych przeżyć i emocji. Między innymi dlatego mówi się o pozytywnym wpływie grywalizacji na różne rodzaje aktywności ludzkiej [Rogała 2013].

Grywalizacja (inaczej: gamifikacja, gryfikacja) definiowana jest jako technika modyfikowania zachowania człowieka za pomocą mechanizmów znanych z gier [Rogała 2013]. O znaczeniu grywalizacji przekonują autorzy portalu grywalizacja24.pl, twierdząc, iż „grywalizacja jest wielką nadzieją dla XXI-wiecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Można jej używać niemalże w każdym aspekcie pracy HR menedżera, ale prawdziwy gamifikacyjny potencjał ujawnia się w dopiero w zakresie edukacji i szkoleń” [Grywalizacja w szkoleniach 2013]. Zdaniem ekspertów z The New Media Consortium oraz Educase Learning Initiative, zajmujących się wpływem nowoczesnych technologii na proces uczenia się i system edukacji, wykorzystanie gier w nauczaniu stanowi ważny kierunek w globalnej edukacji [The Horizon Report 2008], odpowiadający zapotrzebowaniu na alternatywne formy nauczania [Dzieńkowski 2012].

Wyniki nielicznych badań pokazują, iż z „punktu widzenia efektywności przekazywania wiedzy gry szkoleniowe plasują się powyżej innych, tradycyjnych form używanych w nauczaniu dorosłych: wykładu, moderowanej dyskusji, studiów przypadku [...]. Efektywność przyswajania wiedzy za pomocą narzędzi tego typu jest od kilku do kilkudziesięciu procent wyższa niż tradycyjnych form, w zależności od struktury grupy, indywidualnych cech uczestników, tematyki szkolenia czy stylu prowadzenia zajęć” [Łączyński 2011].

Wyższa efektywność szkolenia przeprowadzonego w formie gry wynika z tego, że jest ono atrakcyjniejsze dla uczestnika. Mechanizmy grywalizacyjne oferują naukę w „przyjemniejszej formule”, co pozwala lepiej opanować wiedzę i umiejętności. Gry angażują graczy, dając im możliwość porównania swoich osiągnięć na tle pozostałych uczestników i w ten sposób motywując do realizowania kolejnych zadań [Grywalizacja w szkoleniach 2013]. Uczący się są bardziej zaangażowani w zdobywanie wiedzy i umiejętności, ponieważ mają możliwość: wygrywania oraz osiągnięcia mistrzostwa, co daje im poczucie satysfakcji; obniżenia poziomu stresu i oderwania od codzienności; zabawy i odczuwania przyjemności oraz kontaktu z innymi ludźmi [Zichermann, Cunningham 2012].

Analiza publikacji poświęconych grywalizacji pozwala wskazać wiele korzyści wykorzystania „mechaniki” gier w nauczaniu. Gry mogą być stosowane w ce-



lach: kreowania atmosfery sprzyjającej procesowi kształcenia, czynienia procesu nauczania „zabawniejszym, bardziej interesującym i innowacyjnym”, zmotywowania do nauki, wzmacniania więzi wewnątrzgrupowych oraz relacji między uczącymi a uczniami, angażowania, pobudzania kreatywności, włączenia elementów rywalizacji w celu zwiększenia zaangażowania uczestników, rozwoju umiejętności potrzebnych w kontaktach społecznych i w życiu zawodowym [Łodyga 2013]. Gry pozwalają rozwijać takie umiejętności, jak: analityczne myślenie, podejmowanie decyzji, praca zespołowa, komunikowanie się, rozwiązywanie problemów [Rogała 2013].

## **2. Wykorzystanie idei grywalizacji w praktyce – doświadczenia własne**

Doświadczenia autorek związane z prowadzeniem szkoleń potwierdzają, iż nauka dla wielu uczących się nie stanowi przyjemności. Postrzegana jest jako proces długotrwały, często monotony, wymagający skupienia i samodyscypliny. „Nawet studenci, którzy studiują swój wymarzony kierunek, muszą mierzyć się z kryzysami, wynikającymi z konieczności przejścia przez mniej ciekawe części programu. Dla wielu uczących się problemem może być konieczność skupienia uwagi przez dłuższy czas, zapamiętywania, łączenia faktów oraz wyciągania wniosków” [*Grywalizacja w edukacji* 2013]. Poszukując zatem sposobów angażowania uczestników zajęć i uczynienia procesu dydaktycznego interesującym, autorki podjęły próbę wykorzystania idei grywalizacji.

Mechanizm gry zastosowano w trakcie zajęć ze studentami wydziału zarządzania (stacjonarnych pierwszego i drugiego stopnia oraz podyplomowych). Ich uczestnicy reprezentowali głównie kategorię wczesnej dorosłości – były to w większości osoby w wieku 18/20-30/35 lat [Erikson 1997]. Zajęcia, podczas których wykorzystano gry, ujęte są w programach kształcenia dla poszczególnych kierunków i specjalności znajdujących się w ofercie kształcenia Wydziału Zarządzania UŁ. Cele zastosowanych gier wpisywały się w założenia programowe zawarte w kartach przedmiotów. Gry wykorzystano także podczas szkoleń adresowanych do uczniów szkół ponadgimnazjalnych w ramach programu „Uniwersytet Zawsze Otwarty”. W tym przypadku celem zajęć było pokazanie, jak można się uczyć w ciekawy sposób.

Choć cele gier zostały określone przed rozpoczęciem zajęć, w trakcie trwania procesu dydaktycznego okazywało się, że za pomocą tych gier można zrealizować jeszcze inne zamierzenia. Na przykład gra, której celem był rozwój umiejętności pracy w grupie, nie tylko świetnie sprawdziła się w sytuacji określania wspólnych wartości, organizowania i koordynowania działań, podejmowania decyzji, komunikowania się, rozwiązywania konfliktów, ale pozwoliła też na doskonalenie umiejętności autoprezentacji i rozwoju świadomości mocnych i słabych stron poszczególnych osób.

W niniejszym artykule opisano doświadczenia z wdrażania idei grywalizacji w trakcie zajęć prowadzonych w 2013 i 2014 r. Uczestniczyło w nich ok. 20 grup (liczących od 10 do 35 osób).

W procesie dydaktycznym wykorzystano: gry służące do nabywania wiedzy i jej systematyzowania (rozumienia podstawowych pojęć, praw, związków oraz zasad funkcjonowania), gry mające na celu rozwój umiejętności oraz gry służące do kształtowania określonych postaw, np. negatywnego lub pozytywnego stosunku do konkretnych problemów [Korbut 2001]. Uwzględniając cel dydaktyczny gier, widać, że miały one charakter kognitywny (poznawczy) i afektywny [Bielecki 1999].

Opierając się na idei grywalizacji, wprowadzono elementy, które G. Zichermann, guru grywalizacji, uznał za główne mechanizmy gier wykorzystywanych w gamifikowaniu procesów poza środowiskiem gier [*Najpopularniejsze mechanizmy gier...* 2012]. Pierwszym z tych elementów były punkty i odznaki przyznawane za wykonanie zadań, poleceń, realizację celów (np. przejście do kolejnego poziomu). Stanowiły one pewien miernik osiągnięć poszczególnych osób i grup. Zdobywanie określonej liczby punktów oznaczało możliwość wymiany ich na nagrodę, którą w przypadku zajęć w ramach programu studiów stanowiła ocena. Kolejnym z elementów były poziomy dające graczowi satysfakcję z ukończenia zadań i ze zgromadzenia wymaganej liczby punktów, wskazujące na zdobytą wiedzę, umiejętności, na operatywność czy zaangażowanie oraz motywujące do dalszych wysiłków. W trakcie szkoleń tworzono rankingi pokazujące hierarchię w danej grupie, ułatwiające porównanie uczestników zajęć i ich ocenę. Istotny element stanowiły także zasady postępowania (reguły gry).

Tworząc scenariusze zajęć, autorki starały się ująć w nich wiele różnych zadań. Podczas spotkań wykorzystywały m.in. znane gry planszowe, tj.: Tabu, Tribond oraz ich modyfikacje, Cash flow, Memory, grę miejską oraz zabawy słowne (kalambury, anagramy, homonimy, metagramy).

Główną techniką badawczą była obserwacja [Ciesielska i in. 2012]. Autorki obserwowały interesujące je procesy (aktorów społecznych, interakcje, wydarzenia) podczas trwania zajęć. Scenariusz szkoleń determinował role, jakie przyjmowały jako badaczki. Były zarówno obserwatorkami nieuczestniczącymi i nie angażowały się w interakcje społeczne (np. obserwacja zachowań uczących podczas pracy zespołowej), jak i obserwatorkami uczestniczącymi (kiedy włączały się w pracę grup i w dyskusje). Uczestnicy zajęć nie znali intencji badaczek, istotne wydało się bowiem, by podczas zajęć i rozwiązywania konkretnych problemów zachowywali się w sposób charakterystyczny dla siebie. Zgodnie z zaleceniami, autorki notowały wyniki obserwacji, pamiętając o zapewnieniu anonimowości osobom obserwowanym. W artykule wykorzystano również opinie uczestników szkoleń, wyrażane w trakcie nieformalnych rozmów podczas zajęć i po ich zakończeniu.

## 2.1. Wyniki obserwacji

Jak wynika z obserwacji, proponowane sposoby uczenia na ogół były przyjmowane pozytywnie. W większości przypadków wzbudzały zainteresowanie uczestników

zajęć. Uczący się zwracali uwagę na możliwość wyboru zadań do wykonania, co dawało im poczucie satysfakcji, wzmagало zainteresowanie i wyzwalało poczucie odpowiedzialności za efekt. Opiniując spotkania, dodawali, iż rozbawienie towarzyszące uczestnictwu w grach powodowało rozluźnienie atmosfery, poprawę humoru oraz budowało ich poczucie bezpieczeństwa. Pozytywnie oceniali też szansę szybkiego uzyskania wyniku starań. Bezpośrednia informacja zwrotna, w ich odczuciu, wpływała na zaangażowanie się w dalsze działania i naukę.

Uczący się podkreślali, iż gry umożliwiły im zaangażowanie się w proces dydaktyczny i mobilizowały do poszerzania wiedzy również w domu. W przypadku prac do wykonania w domu (w ramach konkursu) uczestnicy zajęć z niecierpliwością oczekiwali informacji zwrotnej i kolejnych zadań (które wysyłano pocztą elektroniczną). W przypadku opóźnienia w przekazaniu powyższych informacji pytali, czy na pewno zostały one wysłane, i niepokoili się, że być może nie dotarły tylko do nich. Wielokrotnie podkreślali, że owe zadania stanowią nie tylko możliwość uczenia się, ale i świetną zabawę. Przyznawali, iż zainteresowanie grą wykazywali także członkowie ich rodzin.

W trakcie zajęć i po ich zakończeniu w wypowiedziach studentów pojawiały się określenia wskazujące na przychylny odbiór proponowanych sposobów nauki: „to było ciekawe, inspirujące, wciągało”.

Prowadząc zajęcia, autorki zwróciły uwagę na pewne bariery wykorzystania gier. Niektóre osoby, szczególnie podczas pierwszych spotkań, wykazywały opór przeciw tej formie zajęć i innemu niż dotychczas sposobowi zdobywania wiedzy i rozwoju umiejętności. Między innymi opór ten powodował niechęć włączenia się do gry i aktywnego w niej uczestniczenia. Niedostateczne zaangażowanie się wywołane było także brakiem wiary we własne możliwości, obawą przed oceną innych, niechęcią do prezentowania własnych opinii, wstydem, niechęcią do ujawniania odczuć, lękiem związanym z możliwością ujawnienia emocji podczas zabawy. Silnymi hamulcami, zdaniem autorek, okazał się lęk przed porażką i ośmieszeniem się („Porażka odniesiona w procesie rywalizacji zniechęca mnie i osłabia motywację do dalszej nauki”).

Niektórzy uważali, iż gry są odpowiednim sposobem aktywizowania dzieci, a nie dorosłych („Mamy się bawić, przecież to nie przedszkole...”, „Jak można nauczyć się, bawiąc?”, „Nie jestem dzieckiem, nie będę się bawić”).

Wątpliwości uczestników zajęć powodowane były brakiem przekonania do edukacyjnego waloru zabawy („Czy coś, co jest fajne, może przynieść korzyści?”, „Będziemy się bawić, my nic nie zapamiętamy, a później zrobicie nam sprawdzian”, „Podczas zabawy nie postrzegam tego, co robię, poważnie, w kontekście uczenia się, więc nie zapamiętuję tego, co robię”, „Treść zadań powoduje, że nie koncentruję się na nauce” itp.).

Zdarzało się, że uczestnicy początkowo sceptycznie nastawieni do nowych sposobów nauczania w trakcie kolejnych spotkań aktywizowali się. Było to spowo-

dowane wzrostem zainteresowania tym, co się działo. Niektórzy angażowali się, ponieważ chcieli utrzymywać pozytywne relacje z pozostałymi członkami grupy. Odczuwali, iż brak zaangażowania będzie źle odebrany przez kolegów. Zwiększanie aktywności wynikało też z odczuwania potrzeby pokonywania wstydu, sprawdzenia się w różnych sytuacjach.

Podczas zajęć zaobserwowano, że niektórzy uczestnicy wydawali się bardziej angażować w gromadzenie punktów i radość ze zwycięstwa niż w cel zajęć i zdobywanie wiedzy. Gra powodowała także tak silne zaangażowanie, że inne czynności stawały się mniej ważne (np. skorzystanie z przerwy czy udanie się na kolejne zajęcia).

W trakcie trwania zajęć nie uniknięto sytuacji, w których osoby o mniejszej sile przekonywania mogły wpływać na ostateczny efekt gry. Uczestnicy zajęć przekonani o „mocy” wpływania na innych chętnie oddziaływali na kolegów, narzucając im swoje pomysły. Gracze konformistyczni godzili się na propozycje osób wywierających silniejszy wpływ na grupę, mimo iż ich propozycje mogły okazać się korzystne z punktu widzenia gry. Zdarzało się także, iż niektóre osoby, chcąc zwrócić na siebie uwagę, negowały wybory grupowe.

W związku z rywalizacją, która towarzyszy grom, podczas zajęć pojawiały się konflikty powodowane motywami uczestniczenia w zabawie oraz wynikające z pozycji osoby „kierującej” grą. Z reguły ci, którzy aktywizowali się ze względu na chęć wspólnej zabawy, byli negatywnie nastawieni do tych, dla których najważniejsze było zgromadzenie określonej liczby punktów.

## 2.2. Wnioski z obserwacji

Doświadczenia autorek nie tylko wskazują na wiele pozytywnych aspektów wykorzystania idei grywalizacji w procesie rozwoju i edukacji, ale ujawniły także pewne jej słabości. Do atutów tego rozwiązania można zaliczyć:

- uczynienie procesu nauki ciekawszym, przyjemniejszym, satysfakcjonującym,
- wzrost zaangażowania do czasu uznania zajęć za interesujące,
- możliwość uczenia się przez działanie,
- szansę uczenia się na błędach,
- szybką informację zwrotną,
- niwelowanie stresu w przypadku pokonania wstydu i barier związanych z obawą porażki,
- pokonywanie własnych ograniczeń.

Słabszymi stronami grywalizacji, zdaniem autorek, są:

- konieczność zmagania się z oporem uczących się,
- trudności w realizacji w przypadku osób, które są mniej otwarte,
- możliwość osłabienia motywacji wewnętrznej na skutek przyzwyczajenia do szybkiej informacji zwrotnej,
- uproszczenie pewnych problemów, sytuacji,

- przyzwyczajenie do rywalizacji, która nie zawsze ma stanowić motywację do działania,
- brak wiedzy o efektach uczenia w wymiarze zachowań i efektów.

W związku z ostatnim z ograniczeń, wynikającym z faktu, że zajęcia z wykorzystaniem mechaniki gier mają charakter symulacji, autorkom nasunęły się pytania: czy osoby biorące udział w procesie edukowania za pomocą gier i osiągające w nim pozytywne wyniki będą potrafiły wykorzystać zdobytą w interesujący sposób wiedzę i umiejętności w życiu oraz jak będą sobie radzić w rozwiązywaniu takich samych problemów w rzeczywistości?

W opinii auterek dla powodzenia szkoleń wykorzystujących ideę grywalizacji istotne jest precyzyjne przygotowanie scenariusza zajęć, w tym określenie celów nauczania i zadań służących ich realizacji. Należy również pamiętać o zachowaniu równowagi pomiędzy rozrywką a realizacją procesu dydaktycznego.

W przypadku uczenia dorosłych ważne jest przygotowanie do przezwycięzania wstępnego (często większego niż u dzieci) oporu wobec stosowania innych sposobów zdobywania wiedzy i zwiększania umiejętności. Zabawa (gra) edukacyjna powinna uwzględniać przykłady zastosowania przekazywanej wiedzy i umiejętności, które to przykłady uczeni są w stanie sobie wyobrazić (nie są one zbyt abstrakcyjne).

Podsumowując, należy podkreślić, iż każde rozwiązanie ma mocne i słabsze strony. Uświadomienie sobie plusów i minusów grywalizacji ułatwi właściwe wykorzystanie tego sposobu uczenia, jeśli właściwie przygotowani szkoleniowcy będą starali się ograniczyć zagrożenia z nim związane. A to wymaga systematycznego doskonalenia warsztatu pracy uczących, ich kreatywności i elastyczności.

### 3. Zakończenie

Zgodnie z przewidywaniami, gry szkoleniowe będą coraz częściej wykorzystywane na potrzeby edukacji i rozwoju, ponieważ są uznawane za jedną z bardziej efektywnych i angażujących form kształcenia dzieci i dorosłych.

W opinii auterek stosowanie gier w rozwoju i edukacji jest dobrym sposobem angażowania zarówno nauczycieli, jak i uczących się. Gry można stosować w celu wzbogacania wiedzy, rozwoju umiejętności i zmiany postaw. Można je wykorzystywać podczas rozmaitych zajęć grupowych (w szkołach, na uczelniach, podczas szkoleń dla pracowników), ale i indywidualnie, do powtarzania bądź utrwalania materiału. Warto jednak pamiętać, by przygotować proces uczenia tak, „aby stał się dla uczestników maksymalnie atrakcyjny, a wygrana była utożsamiana ze skutecznym przyswojeniem maksimum wiedzy i przydatnych umiejętności [...] Jest to gwarancja nie tylko większego zaangażowania uczestników w samą aktywność, ale również tego, że wiedza będzie przyswajana szybciej i skuteczniej” [*Grywalizacja w edukacji* 2013].

Zdaniem auterek konieczne jest także prowadzenie badań na temat wykorzystania mechanizmu gier w nauczaniu oraz efektów tego działania. Tego rodzaju badania

mogą okazać się przydatne dla zrozumienia i doskonalenia procesów rozwoju i edukacji opartych na grywalizacji.

## Literatura

- Bielecki W.T., 1999, *Przedsiębiorczość w wirtualnym środowisku. Aspekt dydaktyczny*, UW, Warszawa, [w:] Łodyga O., 2013, *Internetowe gry edukacyjne – możliwości i przykłady*, <http://www.pitwin.edu.pl/artykuly-naukowe/informatyka/2040-internetowe-gry-edukacyjne-moliwoci-i-przykady> (01.02.2014).
- Ciesielska M., Wolanik-Boström K., Öhlander M., 2012, *Obserwacja*, [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, PWN, Warszawa, s. 41-60.
- Co to jest edutainment, 2010, <http://klaster.edutainment.net.pl/home/co-to-edutainment.html> (24.11.2014).
- Dziękowski M., 2012, *Technologia cloud computing w edukacji*, <http://www.pitwin.edu.pl/artykuly-naukowe/nowe-technologie/1832-technologia-cloud-computing-w-edukacji> (29.01.2014).
- Erikson E.H., 1997, *Dzieciństwo i społeczeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, [za:] Brzezińska A.I., 2003, *Portrety psychologiczne człowieka. Jak zmienia się człowiek w ciągu życia*, [w:] Brzezińska A.I., Appelt K., Hejmanowski S., Jabłoński S., Smykowski B., Wojciechowska J., Ziółkowska B., *Portrety psychologiczne człowieka – szanse i zagrożenia rozwoju*, cykl artykułów opublikowanych w latach 2003-2004 w miesięczniku Remedium, s. 5, <http://spolecznosc.targowek.waw.pl/data/other/sejmik.pdf> (30.06.2014).
- Grywalizacja w edukacji, 2013, <http://grywalizacja24.pl/grywalizacja-w-edukacji/> (29.03.2014).
- Grywalizacja w szkoleniach, 2013, <http://grywalizacja24.pl/grywalizacja-w-szkoleniach/> (29.03.2014).
- Huizinga J., 1985, *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, Czytelnik, Warszawa, s. 48-49, [w:] Nowaczek K., 2012, *Tekstowe gry przeglądarkowe – nowa płaszczyzna gier fabularnych*, Folia Litteraria Polonica, nr 3(17), s. 227.
- Jankowski D., 2012, *Edukacja i autoedukacja. Współzależność, konteksty, twórczy rozwój*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Korbut J., 2001, *Wprowadzenie teoretyczne. Gry symulacyjne w dydaktyce*, WSP, Częstochowa, s. 19, [w:] Łodyga O., 2013, *Internetowe gry edukacyjne – możliwości i przykłady*, <http://www.pitwin.edu.pl/artykuly-naukowe/informatyka/2040-internetowe-gry-edukacyjne-moliwoci-i-przykady> (01.02.2014).
- Łączyński M., 2011, *Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. Metoda i zastosowanie na przykładzie gry komunikacyjno-decyzyjnej MaxCom*, Homo Ludens, nr 1(3), s. 76.
- Łodyga O., 2013, *Internetowe gry edukacyjne – możliwości i przykłady*, <http://www.pitwin.edu.pl/artykuly-naukowe/informatyka/2040-internetowe-gry-edukacyjne-moliwoci-i-przykady> (01.02.2014).
- Najpopularniejsze mechanizmy gier używane w grywalizacji, 2012, <http://grywalizacja24.pl/najpopularniejsze-mechanizmy-gier-uzywane-w-grywalizacji/> (29.03.2014).
- Raport 10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2014 według House of Skills, 2014, <http://hrstandard.pl/2014/01/17/raport-10-trendow-w-rozwoju-pracownikow-w-roku-2014-wedlug-house-of-skills/#more-28918> (29.03.2014).
- Rogala A., 2013, *Tajemnice grywalizacji*, <http://my3miasto.pl/biznes/tajemnice-gamifikacji/> (29.03.2014).
- Ryfa J., 2012, *Rola gier komputerowych i edutainment w edukacji*, <http://www.edunews.pl/nowoczesna-edukacja/edutainment/2111-rola-gier-komputerowych-i-edutainment-w-edukacji> (22.01.2014).
- The Horizon Report. 2008 Edition, 2008, The New Media Consortium, Stanford, s. 7.
- Zichermann G., Cunningham Ch., 2012, *Grywalizacja: mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych*, Wyd. Helion, Gliwice.



## **GAMIFICATION IN DEVELOPMENT AND EDUCATION – THREATS AND OPPORTUNITIES**

**Summary:** The idea of using games in education is not new. Although the advantages of using this method of teaching have been known for a long time, nowadays people highlight them as an alternative way of teaching. While implementing this technique we should remember about both – strengths and weaknesses. The purpose of this article is to provide opportunities and limits of gamification, as a process of education and development. The text is based on the results of observations conducted by the authors in a course of training, when they made use of different games. There are also quoted opinions of the participants of these classes, gained by using structured interviews. We also used a content analysis of publications devoted to the idea of gamification, including articles, videos, and expert statements posted on the websites: grywalizacja24.pl and www.ted.com.

**Keywords:** gamification, education, opportunities, threats.