

Michał Jakubowski, Marcin Wardaszko

„Team Building Platform” – budowa zgrzywalizowanej platformy do wspierania innowacyjności pracowników

Projekt „Team Building Platform” został sfinansowany ze środków Unii Europejskiej. Studium przypadku rozpoczyna się od genezy powstania projektu, tj. obserwacji nt. niskiej innowacyjności wśród polskich przedsiębiorstw. Następnie opisany jest sposób projektowania platformy i jej struktura – funkcjonalności i mechanizmy grywalizacyjne, które zostały wykorzystane wewnątrz systemu. Przedstawiono również proces testowania produktu finalnego. Gotowa platforma będzie udostępniona za darmo na stronie internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w czwartym kwartale 2015 roku.

Słowa kluczowe: platformy on-line (*online platforms*), innowacyjność (*innovativeness*), grywalizacja (*gamification*), fundusze EU (*European Union funds*), MSP (*small and medium enterprises – SMEs*), budowa zespołów (*team building*)

Wstęp

Jednym z największych problemów firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest niska innowacyjność. Wyniki badań rynkowych wskazują na innowacje, jako wyraźnie słabą stronę polskich firm (PKPP Lewiatan, 2012). Bariery innowacyjności należy doszukiwać się zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i we wnętrzu firm. Motywacja pracowników, kultury organizacyjnej i zapewnienie przepływu wiedzy między pracownikami (na szczeblu oddziałów i jednostkowym) stanowią najsilniejsze strony generowania innowacji. Mimo tego przedsiębiorstwa zdają się nie dostrzegać tego mechanizmu, co blokuje ich rozwój.

W odpowiedzi na powyższe obserwacje pracownicy Akademii Leona Koźmińskiego podjęli się stworzenia interaktywnej platformy wspierającej innowacyjność w polskich MŚP.

W wyniku wstępnej analizy ustalono, że polskie firmy nie są przygotowane na skuteczne zarządzanie wiedzą i zmianą. Rozwiązaniem tego problemu może być wdrożenie zmiany organizacyjnej skupiającej się na relacjach pomiędzy pracownikami (komunikacji, dzielenia się wiedzą), budowaniu zróżnicowanych zespołów, zarządzaniu zmianą, ograniczeniu poziomu fluktuacji (poprzez stworzenie otwartego środowiska pracy). W tym celu zdecydowano się na wykorzystanie elementów i mechanizmów znanych z gier tradycyjnych i gier wideo, które wraz z metodologią implementacji określa się jako grywalizację (tudzież gamifikację, gryfikację, ang. *gamification*).

„Team Building Platform”

Projekt innowacyjny „Team Building Platform” (TBP) to projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Instytucją pośredniczącą, która pozytywnie rozpatrzyła wniosek o dofinansowanie, jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Akademia Leona Koźmińskiego jest głównym beneficjentem, natomiast cały projekt jest realizowany z dwoma partnerami:

- Bazy i Systemy Bankowe Sp. z o.o. (dalej jako BSB), bydgoską firmą, której głównym zadaniem było stworzenie platformy od strony programistycznej, oraz
- ROI Consulting Sp. z o.o., warszawską firmą odpowiedzialną za działania upowszechniające w projekcie.

Rozpoczęcie projektowania systemu „Team Building Platform” poprzedziły dwa badania: pogłębiona diagnoza i analiza innowacyjności oraz rozpoznanie problemów braku innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach. Badanie pierwsze zostało przeprowadzone dwóch etapach w firmie BSB. Pierwszy to zogniskowany wywiad grupowy z kadrą zarządzającą, zaś drugi był uzupełnieniem danych metodą kwestionariuszową wśród pracowników IT. Badanie potwierdziło obawy o brak przepływu wiedzy między pracownikami i małą liczbę zgłaszanych projektów innowacyjnych. Sami pracownicy byli nieświadomi możliwości realizacji własnych pomysłów na innowacje w ramach działalności firmy lub nie mieli ku temu odpowiedniej motywacji (np. typu wyróżnienie lub nagroda materialna bądź finansowa). Identyfikacja powyższych obszarów była kluczowa dla lepszego zrozumienia użytkowników platformy TBP oraz przedstawienia odpowiednich rozwiązań i funkcjonalności w produkcie finalnym.

Badanie drugie również składało się z dwóch części: ilościowego badania kwestionariuszowego oraz wywiadów strukturalizowanych, i skierowane było do wybranych przedsiębiorstw z różnych branż i o różnej wielkości. W obu częściach celem było zbadanie potrzeb przedsiębiorstw, zidentyfikowanie barier wzrostu innowacyjności. Badanie ilościowe objęło 170 wypełnionych kwestionariuszy (poprawnie – 153). Pojęcie „grywalizacja” było znane 44% respondentów, a jej zastosowanie jako przydatne oceniło 70% z nich. Wskazane bariery innowacyjności dotyczyły nieefektywnej komunikacji pomiędzy pracownikami a kadrami, niskiej motywacji do szukania nowych rozwiązań oraz niechęci pracowników do zmiany. Druga część badania składała się z 22 wywiadów z wyższą kadrami menedżerską, reprezentującą branżę IT, budowlaną, energetyczną, medialną i szkoleniową. Wywiady stanowiły uzupełnienie badania ilościowego. Każdy z nich składał się z 10 pytań dotyczących komunikacji, innowacji i grywalizacji.

Projekt grywalizacji

Po analizie sytuacji w sektorze MŚP sformułowano cztery cele. Cel główny, czyli wzrost ilości innowacyjnych przedsięwzięć zespołowych wynikający z wdrożenia systemu, i cele szczegółowe:

- zwiększenie poziomu wymiany wiedzy,
- wzrost wiedzy i umiejętności pracowników,
- zwiększenie świadomości pracodawców i pracowników na temat zarządzania wiedzą i zmianą (działania upowszechniające).

Te cele wraz ze zidentyfikowanymi problemami polskich przedsiębiorstw sektora MŚP stanowiły podstawę do budowy architektury grywalizacyjnej dla systemu.

Grywalizacja TBP ma dwojaki charakter – jest skierowana w stronę wzmocnienia zarówno działań indywidualnych, jak i grupowych. Na poziomie zespołu użytkownik może wchodzić w interakcję z pozostałymi członkami, przede wszystkim przedstawiając im swój innowacyjny pomysł i zachęcając do wzięcia udziału w jego realizacji. Za zgłaszanie i postępy w pracach nad pomysłem zespoły zbierają punkty rankingowe. Sumy tych punktów są zestawiane w formie rankingu, co ma motywować wszystkich członków danego zespołu do efektywniejszej pracy. Aby polepszyć identyfikację z zespołem, każdy z nich może spersonalizować swoje logo, nazwę, opis i regulamin. Do dyspozycji członków zespołu jest także możliwość wymienia-
nia wiadomości.

Rysunek 1. Ekran listy pomysłów

The screenshot displays a user profile for Michu Jaku, an assistant decision maker. The profile includes a level indicator (Level 1), experience (46), reputation (18), and currency (0). Below the profile are three notification boxes: 'Nie masz nieprzeczytanych wiadomości', 'Nie masz nieprzeczytanych powiadomień', and 'Nie masz nieprzeczytanych ogłoszeń'. The main section shows a list of ideas with the following data:

Nazwa	Team	Ocena	Status	Kat.	Lider	Uzytk.	%	Dodane	Stanow.
Adopcja zwie...	Team	3,00	✓	Produkt do wdrożenia	Katarzyna Zalewska	10	0%	04.12.2014	
Aplikacja: K...	Team	3,00	✓	Produkt do wdrożenia	Kinga Mianowicz	1	0%	03.12.2014	
Chat W-S	Team	3,00	✓	Produkt do wdrożenia	Anastasiia Alekseienco	1	0%	04.12.2014	
darowizny na...		3,00	✓	Produkt do wdrożenia	Patrycja Krzanowska	34	0%	12.12.2014	Ekspert
Kierownik grupy	Team	3,00	✓	Projekt udoskonalenia działania firmy	Viktoria Panova	1	0%	04.12.2014	
Muzyka	Team	3,00	✓	Produkt do wdrożenia	Viktoria Panova	1	0%	04.12.2014	
Stadion ALK	Team	3,00	✓	Produkt do wdrożenia	Anastasiia Alekseienco	1	0%	03.12.2014	
Szwedki stol...	Team	0,00	✓	Projekt udoskonalenia działania firmy	Bartłomiej Swislocki	1	0%	04.12.2014	
Test		0,00	✓	Projekt udoskonalenia działania firmy	Rafał Staszek vel ...	1	0%	12.12.2014	
Zajęcia on-line	Team	3,00	✓	Produkt do wdrożenia	Anastasiia Alekseienco	1	0%	04.12.2014	

Navigation options include '+ Dodaj pomysł', 'Moje pomysły', 'Pomysły teamu', 'Wszystkie pomysły', and 'Poczekalnia'. At the bottom, there are links for 'więcej...' and 'pokaż wszystko', and an 'Archiwum' button.



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA



POLSKA AGENCJA
ROZWOJU
PRZEDSIĘBIEMCZOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Źródło: opracowanie własne

Praca nad pomysłem również jest wspierana przez elementy grywalizacyjne. Możliwe jest rozpisanie wstępnego harmonogramu pracy nad pomysłem wraz z podziałem na poszczególne zadania i przypisanie/zaproszenie współpracowników do oficjalnego kierowania danym zadaniem. Sposobem gratyfikacji za ukończony pomysł są punkty wymienne (wirtualna waluta). Za każdy pomysł, który zostanie logicznie i rzetelnie opisany, komisja oceniająca określa wysokość nagrody dla całego zespołu. Następnie główny pomysłodawca dowolnie rozdziela przyznane punkty pośród członków zespołu, którzy brali udział w pomysle. Punkty wymienne można przeznaczyć na dowolną pozycję w katalogu nagród. Mogą to być nagrody rzeczowe, natomiast przy wdrażaniu narzędzia będzie mocno sugerowane uzupełnienie katalogu również o nagrody związane ze statusem lub przywilejami pracowników. Przykładowo, może to być pozwolenie na założenie nieoficjalnych ubrań

podczas pracy w biurze lub kilkugodzinne udostępnienie biurka przełożonego do pracy w danym dniu.

Na poziomie pojedynczego użytkownika platforma jest jeszcze bardziej wzmocniona elementami i mechanizmami z gier. Każdy pracownik ma możliwość stworzenia swojego profilu, gdzie oprócz standardowych informacji, jak objęte stanowisko i dane kontaktowe, może wybrać swoje zainteresowania i przygotować krótki opis jego osoby. Użytkownika charakteryzują trzy rodzaje punktów: wymieniona już wcześniej waluta oraz punkty doświadczenia i punkty reputacji. Wraz z realizacją zadań, prezentowaniem i zgłaszaniem swoich pomysłów, pracą w ramach zespołu i innymi czynnościami w ramach platformy, ten mechanizm pokazuje stopień „mistrzostwa” użytkownika oraz otwiera przed nim kolejne obszary i zasoby obecne w TBP. Są to przede wszystkim filmy instruktażowe podzielone na cztery obszary tematyczne: zarządzanie zmianą dla kadry zarządzającej, przedsiębiorczość i kreowanie pomysłów, zarządzanie innowacyjną działalnością i wycena pomysłów biznesowych, system motywacji i oceniania pracowników. Łącznie powstało 60 filmów (i dwa wprowadzające do obsługi platformy), które kompleksowo wyjaśniają użytkownikom procesy zachodzące w środowisku pracy. Filmy stają się dostępne dopiero po osiągnięciu kolejnych poziomów doświadczenia użytkownika.

Formą uznania okazanego danemu pomyslowi jest jego ocena przez innych użytkowników. Jest to zarówno wskazówka dla przełożonych robiących preselekcję najlepszych pomysłów, jak i dla samego autora, potwierdzając słuszność jego sposobu myślenia. Zbieranie dobrych ocen wpływa bezpośrednio na punkty reputacji użytkownika. Reputacja jest wzmocniana także przez przyjmowanie pomysłów użytkownika przez komisję oceniającą, korzystanie z materiałów załadowanych do bazy wiedzy (dokumenty, poradniki), jak również zaliczanie osiągnięć.

Zdobywanie kolejnych osiągnięć to forma wyzwania, które są wbudowane wewnątrz struktury platformy, tj. dotyczy jej elementów i funkcjonalności. Po spełnieniu warunków danego wyzwania użytkownik dostaje odznakę (kolejny element wyznaczający status i reputację użytkownika) związaną z danym osiągnięciem. Przykładowo osiągnięcie „Podaj dalej” będzie spełnione po zarejestrowaniu się trzech i więcej nowych użytkowników z polecenia, a osiągnięcie „Projektor” zostaje przypisane w momencie rozpoczęcia pracy nad dziesiątym pomysłem. W ten sposób administratorzy platformy mogą kształtować pożądane zachowania użytkowników, np. generowanie określonej liczby wiadomości (odznaka „Komentator”) czy wzmocnienie wystawiania ocen (odznaka „Oceniacz”) itd.

Rysunek 2. Ekran wyzwań i osiągnięć

The screenshot displays a user profile for 'Michu Jaku', an assistant decider. The profile includes a level indicator (Level 1), experience (46), reputation (18), and currency (0). It also shows notification status for messages, alerts, and offers. The main section, 'Osiągnięcia' (Achievements), lists several milestones:

- Witamy na pokładzie!** (Welcome on board!): User created an account. Achieved on 07-08-2014. Valid until 31-12-2014.
- Koordinator** (Coordinator): User started their first project. Achieved on 19-11-2014. Valid until 31-12-2014.
- Komentator 1** (Commentator 1): User wrote a comment. Achieved on 07-08-2014. Valid until 31-12-2014.
- Wstępniak** (Introductory): User created an account in the system. Valid until 31-12-2014.
- Poziom 2** (Level 2): User reached the second mastery level. Valid until 31-12-2014.
- Poziom 3** (Level 3): User reached the third mastery level. Valid until 31-12-2014.

Navigation tabs include Pomysły, Team, Osiągnięcia, Wiadomości, Nagrody, and Administracja. A 'Wyzwania' (Challenges) tab is also visible.



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



POLSKA AGENCJA
ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Źródło: opracowanie własne

Ostatnią ważną funkcjonalnością jest tablica ogłoszeń. W tym miejscu użytkownicy mogą opublikować komunikat, prośbę lub zapytanie. Osoby odpowiadające na ogłoszenie, oprócz zostawienia wiadomości tekstowej, będą reprezentowani przez wskaźnik poziomu doświadczenia i reputacji. W ten sposób wybór osoby, która spełnia warunki wskazane w ogłoszeniu, staje się łatwiejszy. Ogłoszeniodawca ma szansę porównać kandydatów do współpracy. Taki mechanizm jest też wskazówką dla zgłaszających się użytkowników. Jeżeli chcą oni pracować przy ciekawych pomysłach, to najpierw sami muszą wzmocnić swoje statystyki, żeby być lepiej rozpoznawalnymi.

Testowanie narzędzia

Testowanie obejmowało 6 przedsiębiorstw z całej Polski, reprezentujących różne branże – od bankowości po produkcję oprogramowania. Początkowa faza testów dotyczyła pierwszych trzech przedsiębiorstw. Ten etap polegał głównie na sprawdzeniu funkcjonalności „Team Building Platform” pod kątem ich prawidłowego działania. Każda z firm testujących wniosła szereg interesujących uwag i spostrzeżeń, dzięki którym programiści mogli udoskonalić działanie kodu. Między innymi dodano możliwość rozpisania zadań głównych pomysłu na podzadania, co sprzyja lepszemu podziałowi obowiązków pomiędzy członków zespołu. Co ciekawe, na tym etapie testów obecna była prototypowa wersja graficzna platformy, przez co testujący silniej skupiali się na sprawdzaniu funkcjonalności.

Drugi etap testów dotyczył wersji beta platformy. Tak określono finalną wersję interfejsu użytkownika wraz z przejrzystym układem treści, czytelnymi komunikatami i przyjemną dla oka grafiką oraz poprawkami zidentyfikowanych wcześniej błędów. W tej fazie testów główny nacisk położono na nawigację po systemie. Dla końcowego użytkownika kluczowe jest natychmiastowe zrozumienie głównej funkcji narzędzia i możliwości związane ze wszystkimi interaktywnymi elementami znajdującymi się na ekranie komputera. Architektura informacji i doświadczenie użytkownika to bardzo ważne obszary projektowania oprogramowania, nie tylko komercyjnego, ale również profesjonalnego.

Dzięki testom TBP zweryfikowano sposób działania platformy oraz wyeliminowano wiele fundamentalnych błędów (źle działające funkcjonalności, brak informacji zwrotnej nt. poczynań użytkownika). Testy przebiegły zgodnie z planem, a zaplanowanie dwóch iteracji TBP umożliwiło na wprowadzenie dokładniejszych poprawek.

Zakończenie

Produkt finalny od początku był przygotowywany w formie pakietu instalacyjnego, gotowego do uruchomienia w środowisku sieciowym zainteresowanego podmiotu. Elementem stałym jest struktura systemu i zależności pomiędzy jego elementami, filmy instruktażowe i przykładowe grafiki dotyczące odznak za osiągnięcia. Wraz z pakietem instalacyjnym dostępna jest również instrukcja tworzenia nagród oraz własnych wyzwań i osiągnięć. Przykładowe narzędzia – obecne podczas testów – będą obecne, natomiast każdy podmiot będzie miał możliwość sformułowania swoich rozwiązań, zgodnie z panującą strategią czy problemem, jaki ma rozstrzygnąć platforma.

W styczniu 2015 roku kończą się testy narzędzia. Następnym etapem pracy będzie faza upowszechniania i włączania do głównego nurtu praktyki i polityki. Odbędą się wizyty studyjne, które pokażą, jak narzędzie zostało wdrożone u partnera projektu – w firmie BSB Sp. z o.o. trwają prace nad interaktywną książką przybliżającą metodykę grywalizacji biznesowej, a także powstaną krótkie filmy – wywiady z osobami, które brały udział w projekcie i testowaniu.

„Team Building Platform” będzie dostępne nieodpłatnie do ściągnięcia ze strony internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości już w październiku 2015 roku.

Literatura

Starczewska-Krzysztozek M. (2012), *Szansa i zagrożenia dla rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, PKPP Lewiatan.

http://issuu.com/pkpplewiatan/docs/raport_mps_wg_klas_wielkosci_2903_f.

The Team Building Platform: The Building of a Gamified Platform Supporting Employee Innovation

Summary

The Team Building Platform was financed out of European Union funds. This case study starts with the genesis of the project, i.e. observations on the low innovativeness among Polish companies. This is followed by a description of the process by which the platform and its structure—the functionality and mechanisms of gamification as utilized in the system—was designed. The way in which the final product was tested is also presented. The ready platform shall be made available for free on the web pages of the Polish Agency for Enterprise Development (PARP) in the fourth quarter of 2015.

M i c h a ł J a k u b o w s k i – asystent w Centrum Gier Symulacyjnych i Grywalizacji przy Akademii Leona Koźmińskiego.

M a r c i n W a r d a s z k o – doktor nauk ekonomicznych, kierownik Centrum Gier Symulacyjnych i Grywalizacji w Akademii Leona Koźmińskiego. Trener, twórca oraz badacz zastosowań gier symulacyjnych i grywalizacji w biznesie. Autor i współautor licznych publikacji polskich i zagranicznych. Członek zarządu międzynarodowych organizacji ABSEL i ISAGA.