



Paweł Kocoń

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
pawel.kocoon@ue.katowice.pl

GRYWALIZACJA JAKO ELEMENT MARKETINGU PERSONALNEGO NA PRZYKŁADZIE SIŁ ZBROJNYCH USA

Streszczenie: Artykuł jest wprowadzeniem do opisu zjawiska grywalizacji (gamifikacji) w rekrutacji osób pełniących służbę w siłach zbrojnych na przykładzie armii USA. Rozważania rozpoczynają się od naszkicowania istoty marketingu personalnego, następnie przytoczono definicje grywalizacji, by przejść do opisu jednego z najważniejszych narzędzi tej metody, jaką – dla Sił Zbrojnych USA – jest gra *America's Army*. Gra ta jest wirtualnym symulatorem zawodu żołnierza US Army. Zapewnia realistyczną rozgrywkę, dzięki której gracz może zostać zachęcony do podjęcia zawodu amerykańskiego żołnierza. *America's Army* jest ważnym narzędziem rekrutacji na labilnym i wymagającym rynku pracy.

Słowa kluczowe: marketing personalny, gra.

Wprowadzenie

Siły Zbrojne są specyficzną organizacją publiczną obciążoną wszystkimi wadami i zaletami wynikającymi z tego faktu.

Instytucje publiczne to organizacje działające w sferze spraw publicznych, regulowanej przez normy prawa publicznego, którego zadaniem jest ochrona interesu publicznego [Wytrązek, 2011]. Oznacza to, że wojsko ma za zadanie chronić dobro wszystkich obywateli, jakim jest niewątpliwie bezpieczeństwo. Zgodnie z ujęciem Hobbesa, państwa powstają, by bronić swoich obywateli przed zagrożeniem zewnętrznym [Hobbes, 2009], siły zbrojne są więc podstawową organizacją państwową, zapewniającą to bezpieczeństwo.

Jednocześnie siły zbrojne są organizacją podlegającą prawom takim, jakim podlegają inne organizacje, zwłaszcza organizacje publiczne, czyli jest ona zależna od polityków różnego szczebla, a co za tym idzie – pośrednio – od opinii publicznej.

Ponadto jak każda organizacja, tak i wojsko ma obowiązek zatrudniania pracowników, czyli prowadzić rekrutację, ale także i selekcję personelu. Pojawia się dylemat – jak zapewnić dopływ ludzi o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach, z których – po odpowiedniej selekcji – wybierze się żołnierzy zdolnych do wykonywania trudnych i niebezpiecznych zadań. Z punktu widzenia każdej organizacji pożądana jest nadwyżka osób chętnych do pracy, dzięki czemu można wybrać najlepszych.

Pojawia się potrzeba dotarcia, zwłaszcza do młodych osób, które albo zostaną przeszkolone w podstawowych czynnościach wojskowych i posłane na front jako szeregowi żołnierze lub też po studiach w szkole oficerskiej będą mogli dowodzić. Tacy ludzie wymagają wielu wysublimowanych narzędzi rekrutacyjnych, tym bardziej że ich cechy psychofizyczne, takie jak zrównoważenie, odwaga, zdolności przywódcze czy zdrowie są cenione na rynku pracy. Siły Zbrojne nigdy nie będą – przynajmniej w krajach demokratycznych – tą instytucją, w której są wysokie płace, a do tego służba wojskowa niesie ze sobą ryzyko śmierci lub kalectwa. Z drugiej strony stabilność zatrudnienia i prestiż sił zbrojnych jest zachętą do zostania żołnierzem. Na labilnym, wymagającym i konkurencyjnym rynku siły zbrojne mają się różnych sposobów, by przyciągnąć kandydatów do służby. Jedną z metod jest grywalizacja.

Celem artykułu jest opisanie, jak za pomocą grywalizacji, specyficzna organizacja, jaką są siły zbrojne, rekrutuje pracowników – żołnierzy.

1. Od marketingu personalnego do „Amerykańskiej Armii”

Konstruowanie taktyk i strategii rywalizacyjnych ma ściśle określony cel. W przypadku rekrutacji pracowników różnorodne narzędzia grywalizacyjne mają na celu m.in. realizację strategii marketingu personalnego.

Encyklopedia podaje, że: „Marketing personalny jest to system pewnych sposobów postępowania i zachowania się przedsiębiorstwa skierowanego na oczekiwania pracowników, zarówno tych zatrudnionych, jak i potencjalnych. Konsekwencją tego nastawienia jest postrzeganie i traktowanie pracowników jako klienta wewnętrznego, którego interesy powinny być brane pod uwagę przez kierownictwo przedsiębiorstwa” [www 8].

Jak pisze Agnieszka Baruk: „obejmuje on (marketing personalny, przyp. PK) ogół działań prowadzonych przez organizację w zakresie systemu społecznego, mających na celu stworzenie i utrzymanie wizerunku atrakcyjnego, odpowiedzialnego oraz uczciwego pracodawcy zarówno na zewnętrznym, jak i na wewnętrznym rynku pracy, z którym warto się związać, gdyż rozwój indywidualny każdego pracownika wyznacza kierunek rozwoju całej organizacji, a z kolei jej rozwój prowadzi do dalszego permanentnego samodoskonalenia jej członków” [Baruk, 2013].

Twierdzenie o utrzymaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy należy uzupełnić dodając, że organizacja chce być atrakcyjnym pracodawcą dla docelowych grup pracowników. Sytuacja, gdy ogół osób na rynku pracy pragnie zatrudnić się u jednego pracodawcy jest de facto dolegliwa. Podnosi koszty selekcji pracowników. Stąd też należy – w strategii marketingu personalnego – powziąć założenie o skierowaniu działań tylko na wydzielone – ważne z punktu widzenia potrzeb organizacji grupy potencjalnych pracowników. Na labilnym rynku pracy nie jest to łatwe i wymaga zaangażowania wielu środków i pomysłowości.

W siłach zbrojnych jest podobnie. Nawet te wojska które są oparte na przymusowym poborze potrzebują uzyskać tzw. kadre czyli zawodowych żołnierzy którzy będą szkolić rekrutów oraz specjalistów obsługujących m.in. trudną w obsłudze broń lub obiekty i urządzenia funkcjonujące permanentnie – np. radary. Oznacza to, że wojsko rekrutuje przyszłych żołnierzy na konkurencyjnym rynku pracy.

Johan Huizinga, holenderski historyk i antropolog, autor *Homo ludens*, określa grę jako „dobrowolną aktywność, którą świadomie oddzielamy od zwykłego świata jako mniej poważną, a jednocześnie absorbującą gracza w sposób intensywny i całkowity. Czynność ta nie jest powiązana z korzyścią materialną i nie da się z niej czerpać zysków. Gra odbywa się w swojej własnej przestrzeni, zarówno miejscu, jak i czasie, zgodnie z ustalonymi regułami i w określonym porządku” [Tkaczyk, 2012, s. 14].

Gra jest – według słownika PWN, także „rozgrywką prowadzoną między zawodnikami lub zespołami według zasad określonych regulaminem danej dyscypliny; też: sposób zagrania” [www 9] lub „rywalizacja dwóch konkurujących ze sobą osób lub grup” [www 9].

Jest ona zjawiskiem złożonym, Paweł Tkaczyk wskazuje, że struktura każdej gry składa się z następujących elementów:

- jasno określonego warunku wygranej,
- celu lub wyzwania, jaki gracz ma osiągnąć, aby wygrać,
- akcji, czyli działań, jakich oczekuje się od gracza,
- przeszkód, czyli trudności, jakie gracz napotka przy osiągnięciu celu, reguł tworzących ograniczenia. [Tkaczyk, 2012, s. 14].

Gra jest więc zjawiskiem ludycznym, ale mechanizmy wygrywania, pokonywania wyzwań, czy wreszcie konieczność posiadania umiejętności i kompetencji umożliwiających pokonywanie przeszkód sprawiają, że mechanizmy dostępne w grach zarówno towarzyskich, sportowych, jak i komputerowych są powszechnie używane w różnego rodzaju przedsięwzięciach niezwiązanych z rozrywką czy sportem. Takie zjawisko – wykorzystywania elementów gier do działalności profesjonalnej – nazwano grywalizacją lub gamifikacją.

Jak pisze zespół na portalu wfirma.pl: „grywalizacja, gamyfikacja, gryfikacja – to wszystko nazwy tego samego, dość młodego zjawiska. To bardzo popularny trend w marketingu, co widać wyraźnie po rosnących wydatkach na rozwiązania z jego zakresu. Każdego roku są większe, a w 2016 r. mogą przekroczyć nawet dwa miliardy dolarów. Na czym polega? To proste – na wplataniu elementu rywalizacyjnego (growego) w działania reklamowe. Bo przecież wszyscy lubimy jakieś gry, prawda? Wskazują na to obiektywne statystyki ilości czasu spędzanego w *Angry Birds* czy przy hodowaniu krów w fejsbukowym *Farmville* [www 4].

Autorzy tej definicji ograniczają się do wskazania marketingu jako pola grywalizacji. Nie jest to do końca prawdziwe, trafność tej definicji zależy też od tego, jak definiuje się marketing.

Christopher Cunningham i Gabe Zichermann piszą, że: „grywalizacja zbiera w sobie wszystkie wątki związane z tworzeniem gier i przenosi je na grunt niezwiązany bezpośrednio z grami. W ten sposób łączy koncepcje rzeczywistych gier, gier reklamowych i gier dotyczących zmian w spójny system, który korzysta z najnowszych odkryć psychologii behawioralnej i analizy sukcesów gier społecznościowych” [Cunningham, Zichermann, 2011].

Wszystko to oznacza, że grywalizacja jest nowatorską metodą prowadzenia różnych działań, gdzie mechanizmy gry poddaje się takim przekształceniom, że gra sprawdza umiejętności lub kompetencje ludzi, skłania ich lub odwołuje od określonych zachowań, czy też prowokuje decyzje zakupowe. Może też służyć rekrutacji i – przede wszystkim – selekcji pracowników. Warto pokrótce podać dwa przykłady wykorzystania rywalizacji w firmach: L'Oréal – francuski gigant kosmetyczny, jako jeden z pierwszych na świecie postanowił wykorzystać grywalizację w celu rekrutowania nowych pracowników. Zrobił to już w 2010 r., lansując grę *Reveal by L'Oréal* i stając się tym samym jednym z pionierów grywalizacji biznesowej. Zadaniem gry było wyłonienie (ang. *reveal*) dla koncernu najlepszych kandydatów do pracy spośród przedstawicieli debiutującego wówczas na rynku pracy pokolenia Y [www 6].

Podobnie grywalizacja jest wykorzystywana w rekrutacji pracowników m.in. przez firmę Hays Poland [www 2].

Jak piszą autorzy bloga „Erecruiter”, jedną z postaci uproszczonej grywalizacji jest *Assessment Center*, który umożliwia sprawdzenie, w jaki sposób kandydaci zachowują się w momencie interakcji z innymi członkami zespołu [www 5].

Podsumowując, mamy więc metodę uzyskiwania wartościowych pracowników opartą na mechanizmach konkurencji i zabawy. Nie ma w niej strukturalnych przeszkód, by stosować ją w siłach zbrojnych. Najbardziej znanym i rozpowszechnionym narzędziem grywalizacji w siłach zbrojnych jest gra komputerowa *America's Army*.

Jest to taktyczna gra wydana przez Armię Stanów Zjednoczonych jako jedna z inicjatyw mających zachęcić rekrutów do wstąpienia w szeregi wojsk USA, która nie tylko okazała się efektywnym narzędziem rekrutacji, ale uzyskała wiele nagród branżowych [www 7].

Jej koncepcja została opracowana przez pułkownika Caseya Wardynskiego w 1999 r., który był wówczas dyrektorem ekonomicznym US Army i profesorem West Point.

Podstawową funkcjonalnością gry jest rozgrywka drużynowa, ale gracz zaczyna od misji szkoleniowych, które są indywidualne. W grupach mających maksymalnie 32 osoby, gracze wypełniają misje bojowe. Gra jest realistyczna, co jest atutem dla wielu graczy [www 14].

Wardynski twierdzi, że „poprzez *America's Army* chce udostępnić społeczeństwu doświadczenie żołnierza” [Mc Elroy, 2008].

Na stronie poświęconej grom komputerowym jest napisane, że omawiana gra jest najbardziej realistycznym portretem broni i walki ze wszystkich gier [www 13].

W grze nagrodą dla gracza są tzw. punkty honoru, możliwa jest także rozgrywka bez ich dodawania [www 11].

Gra rozpoczyna się serią treningów:

1. Pierwszy z treningów nosi nazwę *Fit to Win*, uczy gracza podstawowych zagadnień związanych z poruszaniem się w grze.
2. Następny to podstawowe szkolenie strzeleckie przy użyciu bazowej broni indywidualnej US Army – M16.
3. Trzecie szkolenie to kurs obsługi cięższej broni, np. granatnika M320 czy ciężkiego karabinu SAW, a także rzucania granatem M67.
4. Ostatnie szkolenie to *MOUT Course*, czyli praktyka działań militarnych w terenie zurbanizowanym [www 12].

Pierwszym wydaniem gry jest *America's Army: Soldiers*, symulator życia żołnierza podczas służby [Wellman, 2009, s. 63]. Druga gra z pakietu to *Operations*, tradycyjna taktyczna „strzelanka” [Wellman, 2009, s. 63].

Na portalu poświęconym omawianej grze, najnowsza wersja *America's Army* prezentowana jest następująco: „w nowej grze zastosowano bardziej zaawansowany niż w poprzedniej wersji silnik, mianowicie Unreal 3. Nowa wersja została przygotowana ze ścisłą współpracą wojskowych – ruchy postaci zostały opracowane dzięki zastosowaniu techniki *motion capture*, a w roli modeli wystąpili żołnierze sił specjalnych” [www 12]. *America's Army 3* jest na razie ostatnią wersją tej gry.

Podsumowanie

Podsumowując, należy zadać pytanie, do czego służyć będzie grywalizacja? Katarzyna Wrona stwierdza: „grywalizacja może usprawnić komunikację marki instytucji z odbiorcą” [Wrona, 2013]. Ta komunikacja nie będzie ograniczać się do sprzedaży dóbr i usług, polegać będzie m.in. na uzyskaniu poparcia opinii publicznej dla ważnych z punktu widzenia organizacji inwestycji, czy wreszcie pozyskiwanie wartościowych pracowników.

Jak pisze Paweł Szwarcbach: „zastosowanie gamifikacji sprawdzi się bardziej w zawodach, w których rywalizacja jest istotnym elementem samej pracy, czyli głównie w poszukiwaniu pracowników pracujących w działach związanych ze sprzedażą i rozwojem biznesu. W tym przypadku jednak powraca pytanie, na ile zasadne jest stosowanie dodatkowych zachęt dla kandydatów do pracy w tych działach” [www 10].

Istotnym elementem zawodu żołnierza jest uczciwa rywalizacja z innymi żołnierzami, a także wroga rywalizacja z nieprzyjacielem. Oznacza to, że grywalizacja to przyszłość rekrutacji do sił zbrojnych oraz do innych organizacji związanych z bezpieczeństwem, takich jak np. wywiad. Taka nowatorska metoda jest tym bardziej potrzebna, ponieważ jak piszą Anna Dewalska-Opitek, Joanna Strzelczyk-Łucka: „charakterystyczną cechą współczesnego rynku jest nasilająca się konkurencja, która dotyczy coraz to nowych obszarów działania przedsiębiorstwa. Menedżerowie podejmują wzmożone starania, aby pozyskać i utrzymać zasoby o znaczeniu strategicznym, czyli pracowników o odpowiednich kompetencjach i potencjale intelektualnym” [Dewalska-Opitek, Strzelczyk-Łucka, 2012].

Jest to tym ważniejsze dla sił zbrojnych, że osoba, która zostaje zakwalifikowana do zawodu żołnierza, ma cechy osobowościowe poszukiwane na rynku pracy, takie jak odwaga połączona ze zrównoważeniem czy odporność na stres. Znalezienie, zrekrutowanie i wreszcie utrzymanie takich pracowników jest ogromnym problemem. Wymaga właściwego wizerunku pracodawcy, który często nie jest przedstawiany bezpośrednio, ale na przykład przez „nośniki masowego przekazu” [Baruk, 2006, s. 36-37].

America's Army jest uważana za najlepszy przykład rywalizacji na Clickblogu [www 3], jest sztandarowym przykładem wykorzystania nowoczesnych narzędzi komunikacji w strategii marketingu personalnego sił zbrojnych. Jest to narzędzie najbardziej znane, a jego globalny zasięg powoduje, że *America's Army* służy także tworzeniu właściwego wizerunku amerykańskich sił zbrojnych. Jest to narzędzie tak dobre, że podobne gry produkuje Hezbollah [www 1], a na portalu internetowym Wojska Polskiego umieszczono trzynaście prostych gier wykonanych w technologii flashowej [Wellman, 2009, s. 64].

Z drugiej strony tego rodzaju gry skłaniają do wątpliwości o charakterze etycznym. Wirtualny żołnierz nie czuje bólu, nie może doznać autentycznego żalu po śmierci kolegi. Śmierć, urazy, kalectwo, strach i brud nie są odczuwalne w grze, a gracze mają małe szanse przechodzić syndrom potraumatyczny.

Innymi słowy, należy zastanowić się, czy można zachęcać młodych ludzi do niebezpiecznej służby, pokazując im wirtualną rzeczywistość. Z drugiej strony gry symulujące skrajnie niebezpieczne wyścigi samochodowe nie budzą takich emocji. Do tego należy dodać fakt, że *America's Army* jest grą realistyczną, gdzie autorzy nie starają się zataić niewygód i zagrożenia związanych z polem walk.

Opisana gra komputerowa jest najważniejszym i niemal klasycznym wykorzystaniem zasad grywalizacji w marketingu personalnym sił zbrojnych. Oczywiście nie jest to jedyny przykład grywalizacji, ale najbardziej znany. Temat zastosowania grywalizacji do procesów rekrutacji w siłach zbrojnych wymaga jeszcze szerokiego omówienia. Niniejszy artykuł ma być do tego bodźcem.

Literatura

- Baruk I. (2013), *Zewnętrzny marketing personalny jako element holistycznej orientacji organizacji*, „Marketing instytucji naukowych i badawczych”, nr 3 (9)/2013.
- Baruk A.I. (2006) *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.

- Cunningham C., Zichermann G. (2011), *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O'Reilly Media, Sebastopol.
- Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Lucka J. (2012), *Znaczenie Employer Brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 115.
- Hobbes T. (2009), *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Aletheia, Warszawa.
- McLeroy C. (2008), *History of Military Gaming*, „Soldiers Magazine”, nr 4-6.
- Tkaczyk P. (2012), *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice.
- Wellman A. (2009), *Przez zabawę do armii*, „Polska Zbrojna”, nr 3.
- Wrona K. (2013), *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek”, nr 10.
- Wytrążek W. (2011), *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych* [w:] P. Kawalec, R. Wodzis, P. Lipski (red.), *Podstawy naukoznawstwa*, KUL, Lublin.
- [www 1] Falkowski A. *Islamskie granie, czyli jak to robią na Bliskim Wschodzie*, 96,0,1483872.html.
- [www 2] <http://b2b.gamfi.pl/pl/textpage/grywalizacja-w-rekrutacji,54.html>.
- [www 3] <http://blogs.clicksoftware.com/clickipedia/top-25-best-examples-of-gamification-in-business/>.
- [www 4] <http://cenabiznesu.pl/-co-to-jest-grywalizacja>.
- [www 5] <http://erecruiter.pl/blog/grywalizacja-jako-niecodzienne-metody-rekrutacji-i-selekcji-pracownikow/>.
- [www 6] <http://grywalizacja24.pl/loreal-a-grywalizacja-rekrutacji/>.
- [www 7] <http://hrstandard.pl/2014/10/02/graj-w-rekrutacje/#more-32137>.
- [www 8] http://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_personalny.
- [www 9] <http://sjp.pwn.pl/sjp/gra;2462662.html>.
- [www 10] Szwarcbach P. *Gamifikacja skuteczna, ale czy opłacalna?* http://manager.money.pl/strategie/case_study/artukul/gamifikacja;skuteczna;ale;czy;oplacalna.
- [www 11] <http://www.americasarmy.com>.
- [www 12] <http://www.americasarmy.pl/artukul/Jak-zaczac-w-AA3/1446>.
- [www 13] <http://www.gamesfirst.com/index.php?id=933>.
- [www 14] <http://www.gry-online.pl/S016.asp?ID=1799>.
- [www 15] <http://www.gry-online.pl/S018.asp?ID=396>.

**GAMIFICATION AS PERSONAL MARKETING ELEMENT
ON THE EXAMPLE OF THE ARMED FORCES OF THE USA**

Summary: The article constitutes the introduction for the description of the issue of gamification in the recruitment process of people, who begin their service in the armed forces on the example of the US Army. The article starts with sketching the core meaning of personal marketing, then the definition of gamification was presented and next – the description of one of the most important tools of this method – which for the USA Armed Forces of the game entitled *America's Army*. The game is the virtual simulator of the profession of the US Army soldier. It provides the user with realistic game, thanks to which they may be encouraged to try to follow the profession of an American soldier. *America's Army* is the important recruitment tool on the unstable and demanding job market.

Keywords: personal marketing, game.