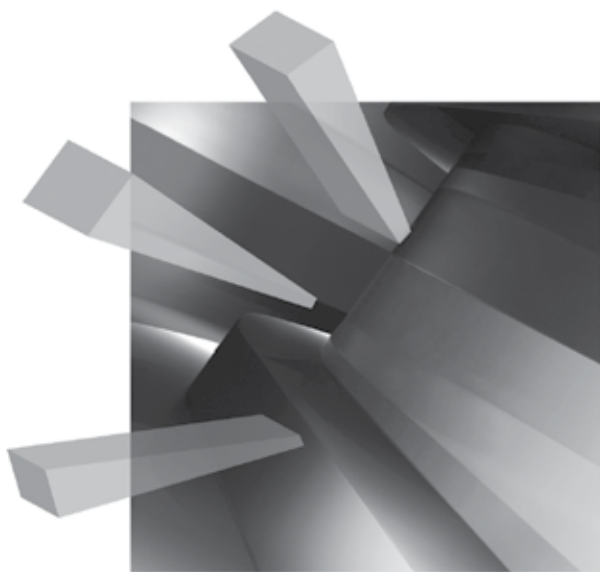


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3 (24) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korłub  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

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

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 2080-6000**  
**e-ISSN 2449-9803**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Joanna Bagrij:</b> Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym	9
<b>Malwina Berger, Maciej Mitreęga:</b> Funkcjonalny wymiar konfliktu na rynku usług bankowych w Polsce.....	20
<b>Iwona Czerska:</b> Segmentacja facebookowiczów – ujęcie ilościowe.....	33
<b>Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak:</b> Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego .....	41
<b>Dariusz Dąbrowski:</b> Model czynnikowy drugiego stopnia jakości informacji rynkowych .....	58
<b>Jakub Drzewiecki, Anna Równicka:</b> Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o. ....	69
<b>Konrad Kulikowski:</b> Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy .....	80
<b>Anna Misztal:</b> Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Anna Myrda:</b> Formaty kwestionariuszy twardych wywiadów drabinkowych – porównanie .....	104
<b>Mateusz Podobiński:</b> Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji <i>lean management</i> – wyniki badań .....	112
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych.....	123
<b>Piotr Rogala, Sławomir Wawak:</b> Dedicated standards for quality management in training companies .....	137
<b>Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz:</b> Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku .....	149
<b>Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec:</b> Wpływ systemu zarządzania jakością na dokonanie wybranych procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	165

## Summaries

<b>Joanna Bagrij:</b> Resource-based view of value creation process in business model .....	9
<b>Malwina Berger, Maciej Mitreęga:</b> Functional conflict dimension on the banking services market in Poland.....	20
<b>Iwona Czerska:</b> Segmentation of Facebook users – quantification .....	33

---

<b>Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak:</b> Process modelling as a basis for cost standardisation in local self-government.....	41
<b>Dariusz Dąbrowski:</b> Second-order factor model of market information quality .....	58
<b>Jakub Drzewiecki, Anna Równicka:</b> Business model as a tool of planning and describing the project – case of Electrolux Poland Ltd. ....	69
<b>Konrad Kulikowski:</b> The Job Demands-Resources Theory as a theoretical framework of work engagement management.....	80
<b>Anna Misztal:</b> Gamification in management of human resources in enterprise .....	91
<b>Anna Myrda:</b> Hard ladderling questionnaires – comparison .....	104
<b>Mateusz Podobiński:</b> Barriers and limitations of implementing lean management concept – results of research .....	112
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Elements of Non-Governmental Organizations' development strategy creation process .....	123
<b>Piotr Rogala, Sławomir Wawak:</b> Standardy zarządzania jakością w firmach szkoleniowych .....	137
<b>Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz:</b> Employees commitment for continuous improvement – case study.....	149
<b>Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec:</b> The impact of the quality management system for the improvement of selected logistics processes in a large manufacturing company.....	165

**Anna Misztal**

Uniwersytet Łódzki

e-mail: ann\_mis@wp.pl

---

**GRYWALIZACJA W ZARZĄDZANIU  
ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

---

**GAMIFICATION IN MANAGEMENT  
OF HUMAN RESOURCES IN ENTERPRISE**

---

DOI: 10.15611/noz.2015.3.08

JEL Classification: M4, M40, M41, M49, J31

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie zakresu zastosowania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Zasoby ludzkie są jednym z czynników wytwórczych (obok ziemi, kapitału i organizacji), mających zasadniczy wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Umiejętne i zarazem efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi to podstawa rozwoju każdej organizacji. Konieczne jest zatem motywowanie pracowników i stworzenie warunków do jak najlepszej atmosfery w pracy. Zarządzanie kadrami ma decydujący wpływ na efektywność organizacji, a poczucie przynależności do danej jednostki organizacyjnej i partnerskie relacje z jej kierownictwem przyczyniają się do umacniania pozycji podmiotu gospodarczego na rynku. Zarządzający przedsiębiorstwem powinni stosować nowoczesne i dostosowane do sytuacji rynkowej sposoby i techniki aktywizujące pracowników do funkcjonowania na rzecz organizacji. Jedną z metod mających na celu zmotywowanie pracowników i zachęcenie ich do podejmowania często trudnych tematów oraz do uczestnictwa w życiu przedsiębiorstwa jest grywalizacja. Stanowi ona przeniesienie zagadnień związanych z grami na grunt zarządzania zasobami ludzkimi. Punktem wyjścia do rozważań będzie zarysowanie zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Zasadnicza część artykułu poświęcona zostanie teorii grywalizacji oraz omówieniu przykładów jej wykorzystania w wybranych podmiotach gospodarczych na podstawie dostępnej literatury przedmiotu i publikacji internetowych.

**Słowa kluczowe:** grywalizacja, zasoby ludzkie, zarządzanie.

**Summary:** The aim of this paper is to show gamification as a method of human resources management in enterprises. Human resources are one of the factors of production, in addition to land, capital and organization, having a substantial impact on the functioning and development of a company. It is necessary to motivate employees and to create conditions for the best possible working environment. Managers should use modern and adapted to the market situation activation methods and techniques of employees to function in the organization. One of the methods to motivate employees and encourage them to make the often difficult issues and to participate in the life of the company is gamification. It is a kind of transfer issues related to land management of human resources. The starting point for the discussion will

outline the issues related to the management of human resources in an enterprise. The main part of the article will be devoted to the issues of gamification and examples of its use in selected business entities.

**Keywords:** gamification, human resources, management.

*Aby skutecznie kierować pracownikami,  
należy najpierw nauczyć się kierować sobą.*

Pierre Louart

## 1. Wstęp

U podstaw efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi leży umiejętność zaangażowania pracowników w wykonywaną przez nich pracę. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa blisko 60% pracowników nie bierze czynnego udziału w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. Celem nadrzędnym zarządzających kadrami powinno być zatem podejmowanie działań, mających za zadanie nie tylko zachęcenie pracowników, ale również spowodowanie, że swoją pracę będą oni wykonywali z entuzjazmem, poświęceniem i z zadowoleniem.

Jedną z najnowszych metod przeciwdziałania problemom związanym z brakiem zaangażowania pracowników w pracę jest grywalizacja. Stanowi ona nowoczesny instrument zarządzania poprawą efektywności pracowników na wszystkich szczeblach funkcjonowania przedsiębiorstwa, bez względu na długość okresu ich zatrudnienia. Celem artykułu jest wskazanie roli grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

## 2. Pojęcie, cel i metody zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo jest jednostką organizacyjną wyodrębnioną pod względem gospodarczym, organizacyjnym i prawnym. Jednym z podstawowych czynników o charakterze mikroekonomicznym, który ma znamienny wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, są zasoby kadrowe i prawidłowo zaprojektowana struktura organizacyjna. Na wyniki finansowe przedsiębiorstwa w istotny sposób oddziałuje umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi. Realizacja określonej strategii rozwoju podmiotu gospodarczego wymaga przyciągnięcia do organizacji ludzi mających określoną wiedzę i uzdolnienia oraz umiejętność innowacyjnego i twórczego myślenia. Konieczne jest również sprawne ich motywowanie tak, by zatrudniony pracownik potrafił przekazać jednostce wszystkie swoje umiejętności.

W literaturze przedmiotu jest wiele różnych ujęć definicyjnych zarządzania zasobami ludzkimi. Termin ten ewoluował; wyrażał przekonanie badaczy co do

kwestii i roli zarządzania kadrami w rozwoju organizacji. Niezmiennie jednak w definicji terminu akcentowano, że ludzie są najcenniejszym zasobem każdej organizacji. Zasób ten obejmuje następujące składniki: wiedzę, umiejętności, postawy i wartości oraz motywację [Pocztowski 2003, s. 36]. Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza zatem „ogół działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów, którym nadaje się strategiczne znaczenie” [Leleń, s. 2]. Inna definicja mówi o tym, iż zarządzanie zasobami ludzkimi polega na „zatrudnianiu, utrzymaniu i motywowaniu pracowników do lepszego wypełniania swoich obowiązków w celu osiągnięcia celów firmy” [Beck-Krala 2009, s. 3]. P. Louart uważa, że kierowanie pracownikami to „zbiór działań, które polegają na: rozmieszczaniu, sprzyjaniu rozwojowi i motywowaniu ludzi potrzebnych organizacji, aby realizować jej cele. Kierowanie zasobami ludzkimi polega na powierzeniu ludziom określonych celów do wykonania ich realizacji i kontroli z punktu widzenia logiki systemu” [Louart 1995, s. 9, 19]. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi to „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością (...). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, że należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności” [Armstrong 1996, s. 9]. W tak rozumianym ujęciu definicyjnym zarządzania zasobami ludzkimi w jednostce gospodarczej pracownik jest podstawowym gwarantem możliwości osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Wspomniany badacz określa podstawowe cele zarządzania zasobami ludzkimi, do których należą [Armstrong 1996, s. 17-18]:

- zapewnienie kierownictwu możliwości osiągnięcia zamierzeń przez zaangażowanie pracowników,
- pełne wykorzystanie wiedzy i umiejętności kadry,
- zwiększanie zaangażowania pracowników przez kontrolę jakości działań,
- stosowanie jednolitych zasad oceny pracowników,
- optymalna obsada stanowisk,
- stworzenie odpowiedniego środowiska do rozwoju jednostki i współpracy na rzecz organizacji,
- elastyczność działań, by przedsiębiorstwo mogło adaptować się do zmieniającego się otoczenia.

Dobre decyzje personalne wymagają zrozumienia potrzeb pracowników, sposobu ich myślenia i rozwiązywania bieżących problemów, jak i uwzględniania czynników charakterologicznych. Kwestie zarządzania zasobami kadrowymi powinny być podporządkowane ogólnej filozofii zarządzania przedsiębiorstwem [<http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index51.html>]. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno się skupiać na odpowiednim doborze kadr, ich rozwoju oraz uzyskiwaniu naj-

lepszych rezultatów w relacji między nakładami na czynnik ludzki a uzyskiwanymi przez pracowników wynikami [Pąsik 2007]. Osiągnięcie celu może być rozpatrywane w sferze gospodarczej (podkreśla się znaczenie wydajności i produktywności) i społecznej (spełnianie potrzeb zarówno materialnych, jak i niematerialnych). Kierowanie kadrami powinno się odbywać przez: prawidłowy dobór personelu (umiejętności i doświadczenie zawodowe), optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich oraz szkolenia i programy mające na celu zachowanie sprawności i zwiększenie poziomu wiedzy zatrudnionych pracowników [Włudyka, Piojda 2009, s. 29]. Do instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi należy zaliczyć [Ciekanowski 2011, s. 101]: system ocen okresowych, system wynagrodzeń, system motywacji oraz system awansów i możliwych ścieżek kariery.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie składa się z następujących elementów [Włudyka, Piojda 2009, s. 29-30]:

- planowania zasobów ludzkich,
- rekrutacji i selekcji,
- wdrożenia nowych pracowników,
- systematycznej oceny,
- motywowania pracowników.

Planowanie stanowi zasadniczy element zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż obejmuje ono „ogół decyzji dotyczących celów i działań we wszystkich obszarach związanych z człowiekiem w procesie pracy” [Pocztowski 1998, s. 57]. Kluczowe jest tu zastosowanie odpowiednich technik i narzędzi w celu zatrudnienia najlepszych pracowników oraz przypisania im ról, w których spełnialiby się najlepiej.

Niezwykle ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi odgrywa motywowanie, bardzo często decyduje ono bowiem o możliwości wykorzystania postawionego do dyspozycji podmiotu gospodarczego kapitału i jest czynnikiem sprawczym rozwoju każdej organizacji. Zgodnie z teorią E. Locke’a i Lathama głównym źródłem motywacji w pracy jest chęć wykonania zamierzonego zadania [Dejnaka 2003, s. 133-134]. Stanowi ona ogół czynników wpływających na ludzi i oddziałujących na nich tak, aby zachowywali się w określony sposób. Motywacja złożona jest z trzech czynników: kierunku (to, co człowiek chce zrobić), wysiłku (podejmowane starania pracownika), wytrwałości (to czas, w jakim pracownik stara się osiągnąć cel) [Berny, Leśniewski, Górski 2012, s. 80]. Odpowiednie jej ukierunkowanie prowadzi do realizacji zamierzeń, przy czym ważne jest podtrzymywanie bodźców zewnętrznych, wpływających na odpowiednie motywowanie pracowników.

Głównym celem procesu motywowania jest:

- pozyskiwanie odpowiednich pracowników (motywacja do „wejścia” – chęć bycia pracownikiem określonego podmiotu ze względu m.in. na jego pozycję na rynku, możliwości rozwoju osobistego),
- utrzymywanie pracowników w przedsiębiorstwie (nagrody, wyróżnienia i gratyfikacje majątkowe dla najlepszych),



- ocena i motywowanie do rozwoju osobistego (stosowanie narzędzi oraz technik pobudzających w pracownikach chęć zdobywania nowej wiedzy),
- zwiększenie efektywności pracy (motywowanie do działania) [Wawrzyniak 2012].

Środki motywowania pracowników można podzielić na trzy zasadnicze grupy: środki przymusu (narzuca się pracownikowi określone modele zachowań, nie uwzględnia się natomiast indywidualnych potrzeb pracowników), środki zachęty (nagrody za wykonane zadanie) oraz środki perswazji (stosowanie technik i metod powodujących zmianę postaw i zachowań pracowników) [Wawrzyniak 2012]. Oczywiście jest, iż najlepsze efekty przynoszą środki zachęty, gdyż wiążą one pracownika z konkretnym przedsiębiorstwem oraz budują pozytywne relacje między pracownikami.

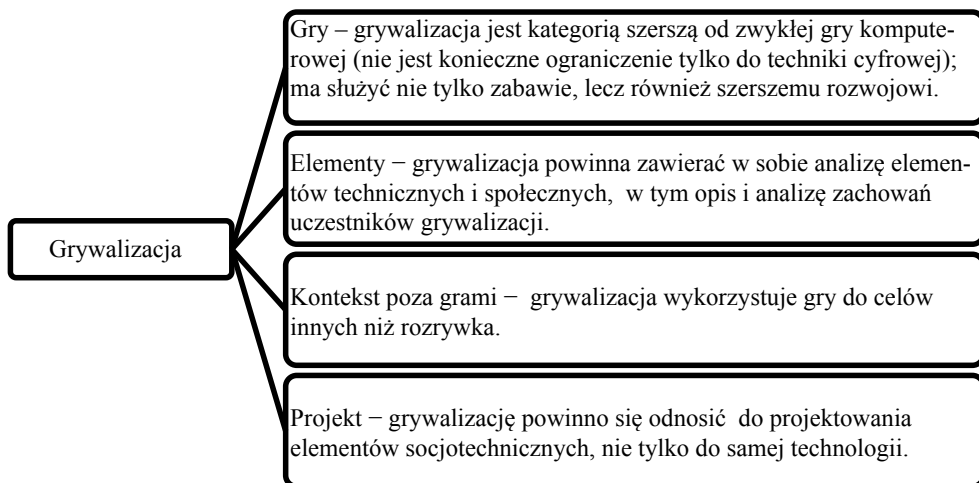
Podstawą funkcjonowania dobrego menedżera jest umiejętność współpracy i motywowania pracowników. Jedną z najnowszych metod angażowania pracowników w wykonywaną przez nich pracę jest tzw. grywalizacja, stanowiąca swoiste przeniesienie zachowań graczy na pole rzeczywistego funkcjonowania biznesu.

### 3. Grywalizacja – definicja i podstawowe założenia

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 [<http://troyann.pl/grywalizacja-nastepny-krok-marketingu-wywiad-arkiem-cybulskim-gamfi.html>]. U podstaw wprowadzenia grywalizacji do biznesu leży przekonanie, że życie ludzkie jest grą, polegającą na współdziałaniu jednostek w celu osiągnięcia przyszłych korzyści. W ostatnich latach można zauważyć, iż kadry zarządzające coraz częściej wykorzystują elementy gier w celu wywołania u pracowników, klientów, kontrahentów określonych zachowań, służących w konsekwencji rozwojowi organizacji [<http://grywalizacja24.pl/ewolucja-grywalizacji-cz-1-pojedyncze-elementy-mechanizmow-gier-bazujace-na-potrzebie-zabawy-i-rywalizacji>].

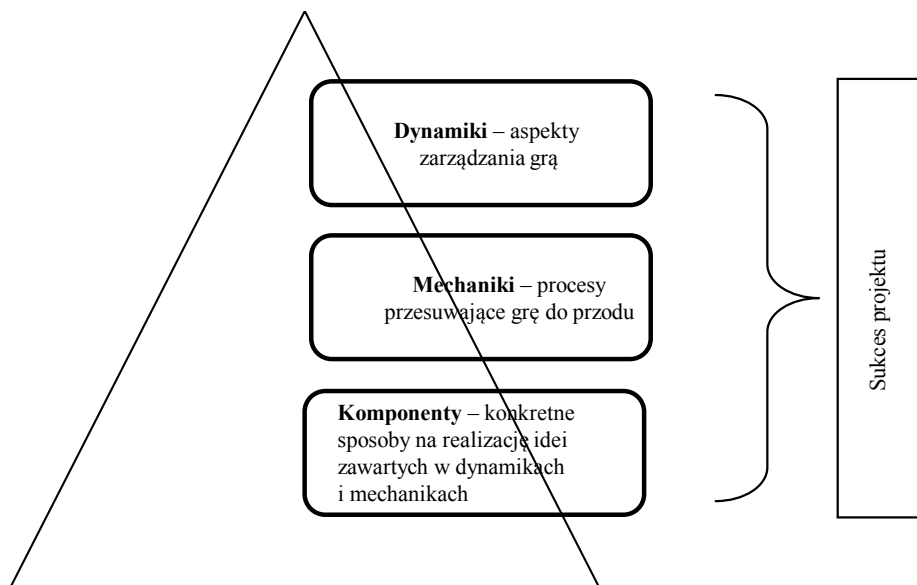
Grywalizacja zawiera „w sobie wszystkie wątki związane z tworzeniem gier i przenosi je na grunt niezwiązany bezpośrednio z grami. W ten sposób łączy koncepcje rzeczywistych gier, gier reklamowych i gier dotyczących zmian w spójny system, który korzysta z najnowszych odkryć psychologii behawioralnej i analizy sukcesów gier społecznościowych” [Cunningham, Zichermann 2011]. Jedną z najbardziej spójnych i powszechnie stosowanych definicji grywalizacji jest ta wprowadzona przez S. Deterdinga, D. Dixona, R. Khaleda i L. Nacke, wskazująca, że polega ona na „wykorzystaniu elementów (mechanizmów) gier w innym niż gry kontekście” [Deterding i in., s. 1]. Takie ujęcie grywalizacji powstało na bazie wcześniejszych definicji przedstawianych dla środowiska gier komputerowych, podkreślających, że na grywalizację składają się zabawa i projektowanie interakcji [Carroll 1982, s. 49-58].

Termin „grywalizacja”, zgodnie z wspomnianą definicją, obejmuje: gry, elementy, niezwiązany z grami kontekst oraz projekt, co stanowi poważne rozróżnienie terminu od samej gry, która powinna sprawiać jedynie zadowolenie (rys. 1).



**Rys. 1.** Definicja grywalizacji

Źródło: [Deterding i in.].



**Rys. 2.** Poziomy wdrażania grywalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sobiecka, Sobiecki 2014, s. 262-263].

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” [Huotari, Hamari 2012, s. 3]. Werbach i Hunter rozumieją przez nią zaś „zastosowanie elementów gier i technik projektowania gier w kontekście niezwiązanym z grami” [Werbach, Hunter 2012, s. 26].

Wprowadzanie grywalizacji do zarządzania zasobami ludzkimi odbywa się na trzech poziomach, tworzących układ piramidalny. Na górze układu znajdują się dynamiki, których zadaniem jest zachowanie spójności gry; dynamiki stanowią o przebiegu akcji gry, natomiast komponenty obejmują punkty, odznaki i tablice wyników (rys. 2) [Sobiecka, Sobiecki 2014, s. 262-263].

Grywalizacja jest zatem zastosowaniem elementów gier w realnym życiu. Idea takiej implementacji gier w świecie rzeczywistym związana jest z obserwacją świata graczy i wnioskami, jakie z niego wypływają [<http://www soi-engagement.pl/czym-jest-grywalizacja/>]:

- ludzie chętnie grają w gry, bo stanowią one dla nich element odskoczni od codziennych problemów; celem gracza nie jest tu zatem zarabianie pieniędzy, lecz dobra zabawa,
- specyfika gier, polegająca na przechodzeniu do kolejnych etapów; przez wcześniejsze rozwiązywanie pojawiających się problemów budzi się chęć współzawodnictwa z innymi osobami biorącymi udział w grze oraz chęć uzyskiwania jak najlepszych wyników,
- gry opierają się na specjalnych, wykorzystujących elementy psychologii behawioralnej mechanizmach angażowania graczy.

Grywalizacja wraz z *Big Data* i drukiem 3D znajduje się aktualnie na samym szczycie krzywej cyklu życia nowych technologii. Światowy rynek grywalizacji przeżywa gwałtowny rozwój (wartość rynku szacowana jest na 500 mln USD, natomiast według prognoz w 2018 r. ma wynieść 5,5 mld USD). U podstaw tak intensywnego wzrostu wykorzystania elementów gier w życiu gospodarczym leży chęć poszukiwania nowych pomysłów i ciekawych rozwiązań związanych nie tylko z prowadzeniem kampanii marketingowych, lecz również z zarządzaniem kadrami w przedsiębiorstwie [[http://b2b.gamfi.pl/pl/textpage/co-to-jest-gamifikacja\\_34.html](http://b2b.gamfi.pl/pl/textpage/co-to-jest-gamifikacja_34.html)]. Do głównych zastosowań grywalizacji należą [Sobiecka, Sobiecki 2014, s. 261-271; <http://www.isolution.pl/gamification-isolution-zastosowanie.html>]:

- sprzedaż i marketing – w marketingu grywalizacja powinna prowadzić do zwrócenia uwagi konsumenta na określony produkt, natomiast w sprzedaży powinna doprowadzić do wzrostu efektywności sprzedawców,
- rekrutacja i zarządzanie zasobami ludzkimi – mają być one silnym impulsem do angażowania i rozwoju kadr,
- zarządzanie projektami – grywalizacja powinna prowadzić do usprawnienia komunikacji między pracownikami i całym zespołem projektowym oraz do zwią-

szenia zaangażowania w realizację określonego projektu, a przez to – do skrócenia terminu jego wdrażania,

- edukacja – zastosowanie elementów gier powinno sprzyjać rozwojowi zarówno wykładowcy, jak i jego słuchaczy,
- zasoby ludzkie – grywalizacja może polegać na nagradzaniu pracowników za prowadzenie zdrowego stylu życia, np. za rzucenie palenia czy uczestniczenie w zajęciach sportowych.

Głównym elementem grywalizacji jest gracz, stanowiący podmiot gry i decydujący o jej charakterze. Warunkiem koniecznym wdrażania elementów gier do biznesu jest zachowanie balansu gry. Celem organizatora gry jest takie wpłynięcie na gracza, aby zachęcić go do udziału w niej.

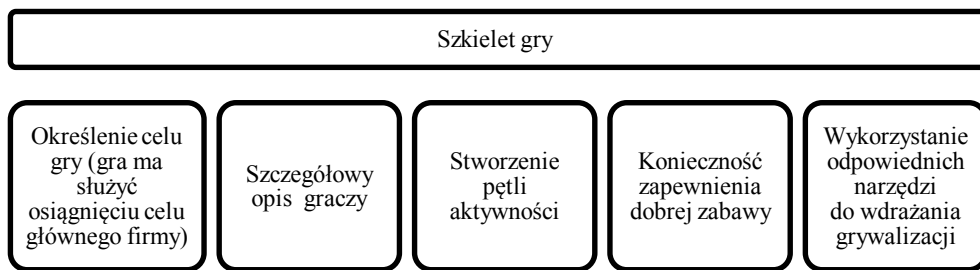
Grywalizacja jest aktualnie jednym z najpopularniejszych, a zarazem najefektywniejszych narzędzi stosowanych w przedsiębiorstwach. Duża liczba zastosowań elementów gier w świecie biznesu, począwszy od zarządzania i motywowania pracowników, po realizację poszczególnych projektów, przyczynia się do tego, że zajmuje ona ważne miejsce wśród innowacji i nowych pomysłów stosowanych w biznesie.

#### **4. Grywalizacja w zarządzaniu pracownikami – aspekt praktyczny**

Wdrażanie elementów gier do zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z odpowiednim poznaniem przez menedżerów swoich kadr oraz ewentualnych możliwości ich rozwoju. Jak pisze A. Cybulski w artykule *Grywalizacja jako sposób na zaangażowanie pracownika?*, wprowadzanie elementów gier do motywowania pracowników powinno być poprzedzone wykonaniem szczegółowej analizy sytuacji w przedsiębiorstwie. Zdaniem autora artykułu należy [Cybulski]:

- 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 zwalcza 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 (rys. 3).

Grywalizacja bardzo często stosowana jest przez przedsiębiorstwa, stanowi bowiem zachętę dla pracowników do wykonania określonych czynności nawet wówczas, gdy nie mają na to ochoty. Zadaniem grywalizacji przeniesionej na grunt biznesu jest zwiększenie racjonalności, a zarazem efektywności zarządzania kadrami



**Rys. 3.** Plan wdrażania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Źródło: [<http://www.coursera.org>].

w przedsiębiorstwie. Narzędzie to można stosować we wszystkich fazach funkcjonowania pracownika w organizacji i wobec pracowników wszystkich szczebli. Dodatkowo jej elementy można wdrażać już w fazie procesu rekrutacyjnego. Skutkiem gry jest zatem wybranie pracownika, który sprawdził się najlepiej oraz najszybciej i najefektywniej wykonał powierzone mu zadanie. Model rekrutacji wykorzystujący elementy gier prowadzi zatem do wyłonienia pracownika najodpowiedniejszego do objęcia danego stanowiska pracy. Wykorzystanie grywalizacji w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwach może się odbywać przez [Pluciak]:

- wprowadzanie trofeów, które przyznawane są publicznie, co stanowi szczególną zachętę, głównie dla kadry menedżerskiej,
- tworzenie rankingów, dodatkowo motywujących pracowników do osiągania jak najlepszych wyników,
- zależność cele-poziomy – jeżeli pracownik wykona daną czynność, dostanie za to konkretną nagrodę.

Wydaje się, że wprowadzenie elementów gier komputerowych do codziennego życia pracowników może ich dodatkowo motywować do podejmowania działań związanych z ich obowiązkami zawodowymi. W dużym stopniu jest to związane z systemem dodatkowego nagradzania i chęcią osiągania jak najlepszych rezultatów oraz wyróżnienia się na tle pozostałych.

Wykorzystanie grywalizacji w procesie wdrażania nowych pracowników powoduje obniżenie kosztów w długiej perspektywie czasu oraz skrócenie okresu potrzebnego na wprowadzanie nowych pracowników. Obniżenie kosztów związane jest z tym, że grę można modyfikować i uzależniać od bieżących potrzeb oraz użytkować na różnych etapach funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie. Nie jest konieczne, aby wykorzystywane były tylko i wyłącznie specjalnie tworzone platformy *on-line*, można bowiem również skorzystać z gier *off-line*, co umożliwia wprowadzenie grywalizacji do mniejszych podmiotów gospodarczych. Do wprowadzenia elementów gier do przedsiębiorstwa nie jest potrzebny duży budżet, istotna jest natomiast chęć wykonania określonego zadania w sposób innowacyjny [Wolf, s. 38].

Zastosowanie grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi może się odbywać na wszystkich etapach funkcjonowania pracownika w organizacji. W dalszej części tekstu przedstawiono wybrane przykłady wykorzystania grywalizacji w motywowaniu pracowników na etapie rekrutacji oraz podczas jego funkcjonowania w jednostce gospodarczej.

Grywalizacja może być zastosowana na etapie rekrutacji. Jednym z największych światowych potentatów na rynku werbowania nowych pracowników jest firma HAYS Recruiting Experts Worldwide. Firma w poszukiwaniu specjalistów prowadzi szeroko zakrojoną rekrutację przez *social media*. Jej polski oddział korzysta z takich portali, jak LinkedIn.com, Goldenline.pl czy Facebook. Ciekawym, innowacyjnym narzędziem jest wykorzystanie przez firmę elementów grywalizacji przez stworzoną platformę Gamfi. Poprzez nią pracownicy mają możliwość dokonania weryfikacji swoich dotychczasowych osiągnięć, biorą również udział w testach i specjalnie tworzonych wyzwaniach oraz otrzymują informacje o swoich rankingach. Celem gry wdrożonej przez Hays na etapie rekrutacji było nakłonienie 20-30 pracowników władających co najmniej dwoma językami obcymi do zapisania się do aplikacji. Dzięki temu możliwe było skorzystanie z grupy kontaktów tych osób. Celem, który postawił sobie HAYS, było uzyskanie kontaktów do 200 osób w ciągu roku. Założono, że z tej grupy wyselekcjonowanych zostanie sześć osób, które uzyskają zatrudnienie w centrach outsourcingowych na Europę Zachodnią. Aplikacja miała skupić w sobie trzy rodzaje użytkowników: kandydatów na dane stanowisko, promotorów (promujących aplikację) oraz rekruterów, których zadaniem było wyszukiwanie potencjalnych kandydatów. Założono, że najlepsi rekruterzy mają możliwość zatrudnienia w firmie. Fabuła gry polegała na tym, że gracze wcielają się w agentów NASA, a ich zadaniem jest wyszukiwanie kandydatów chętnych do zamieszkania na zagrożonej skażeniem ziemi. W grze pojawiły się informacje zwrotne z nowymi zadaniami [Młynarczyk].

Innym przykładem zastosowania grywalizacji w rekrutacji przez polską firmę jest „Gra o bro” Kompanii Piwowarskiej. Celem gry było stworzenie interaktywnej postaci, udział i rozwiązywanie quizów oraz pokonywanie pojawiających się trudności. Warunkiem koniecznym, który musiał zostać spełniony przez gracza, była jego kreatywność, swoboda w tworzeniu tekstu pisanego oraz wiedza dotycząca funkcjonowania mediów społecznościowych. Najlepsi gracze zapraszani byli do wzięcia udziału w warsztatach, po których przeprowadzane były rozmowy kwalifikacyjne.

Innym przykładem gry o pracę była aplikacja UnileverGame, zastosowana przez firmę Unilever. Kandydaci do pracy musieli wziąć udział w trwającej dziewięć tygodni grze, w której realizowali projekty biznesowe bazujące na prawdziwych wydarzeniach i realnych problemach.

Ciekawy projekt został też wykorzystany przez polski oddział Ikea: kandydaci do pracy mieli postawiony cel – napisanie ogłoszenia o pracę, zgodnie z którym byłiby oni najodpowiedniejszymi kandydatami do zajęcia określonego stanowiska.

Innym przykładem grywalizacji może być aplikacja zaproponowana przez koncern L'Oréal. Gra polegała na utworzeniu, a następnie wdrożeniu na rynek nowego produktu. Końcowy etap stanowiło rozwiązanie testu stosowanego przez koncern w rekrutacji nowych pracowników [Domaradzki, Naduk].

W przypadku pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie główny nacisk kładzie się na ich efektywność. Przykładem może tu być zastosowanie przez przedsiębiorstwo ExactTarget 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 umożliwiające zostało szybsze osiągnięcie celu sprzedażowego, a zarazem koszt zaangażowania pracowników był zdecydowanie niższy w porównaniu z dotychczas stosowanymi narzędziami rozwoju zasobów ludzkich w organizacji.

Grywalizację **ukierunkowaną na motywowanie pracowników wdrożyła** firma Deloitte, która oferuje klientom usługi obejmujące doradztwo finansowe i podatkowe, audyt, konsulting itd. Deloitte jest zbiorem współpracujących podmiotów gospodarczych o rozproszonej strukturze. Celem zarządzających przedsiębiorstwem było scalenie poszczególnych grup w jeden zespół. Zdecydowano się na zastosowanie elementów gier w biznesie. W pierwszym wprowadzono Yammera, czyli aplikację ułatwiającą wymianę wiedzy i łatwiejszy dostęp do plików i informacji. Następnie wdrożono platformę grywalizacyjną, której celem było motywowanie pracowników (system nagród miał zachęcić zatrudnionych do wymiany wiedzy). Wdrożono również platformę *Who what where*, na której pracownicy dzielili się informacjami o odbytych spotkaniach, stażach, za co uzyskiwali nagrody specjalne. Nazwiska pracowników, którzy uzyskali wyróżnienie, podawane były na platformie Yammera, co stanowiło istotną zachętę dla pracowników wszystkich szczebli – mogli się oni bowiem pochwalić swoją pozycją w rankingu i dotychczasowymi osiągnięciami. Dzięki platformie udało się wykształcić w zatrudnionych potrzebę do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz poprawić komunikację między pracownikami różnych szczebli (stała się ona bardziej bezpośrednia) [Pajewski 2013].

Podobnym przykładem jest MyWorkCommunityLiveOps, którego celem jest motywowanie telesprzedawców. Dzięki wprowadzonej grze udało się o 15% skrócić czas rozmów telefonicznych i o około 10% zwiększyć sprzedaż [<http://www.slideshare.net/SoInteractive/grywalizacja-13538921>].

Grywalizację stosuje Microsoft, który w programie Visual Studio zdecydował się na wprowadzenie systemu osiągnięć. Pracownik pracujący po godzinach, często w wolnym czasie, zostanie doceniony przez program przez przekazanie mu odznaczenia [Łabuda].

## 5. Zakończenie

Grywalizacja jest nowoczesnym narzędziem, wykorzystującym mechanikę gier w celu zaangażowania użytkowników do realizacji określonych zadań. Podstawą grywalizacji jest wykorzystywanie pozytywnych bodźców w postaci punktów i nagród zachęcających do wykonywania trudnych wyzwań. Zastosowanie elementów gier w rzeczywistości społeczno-gospodarczej jest duże. Pozytywne efekty z wdrażania grywalizacji uzyskano w biznesie, finansach, edukacji, medycynie, marketingu i sprzedaży, zarządzaniu zasobami ludzkimi, rozwoju osobistym, programach społecznych, ekologicznych i rządowych. Motywuje ona ludzi na przykład do wdrażania projektów biznesowych, nauki, czytania książek, zwrócenia uwagi na określoną markę, prowadzenia zdrowego trybu życia, uczestniczenia w wyzwaniach sportowych, dbałości o środowisko naturalne czy zaangażowania w projekty społeczne.

Grywalizacja stanowi ważny element mobilizacji i zarządzania pracownikami w przedsiębiorstwie. Niewątpliwie jej zaletą jest to, że niekoniecznie musi się ona wiązać z ponoszeniem dużych nakładów finansowych na jej wdrożenie. Niezbędne są natomiast dobry pomysł, zorientowany na osiągnięcie celu organizacji, i chęć zaangażowania pracowników w życie przedsiębiorstwa. Grywalizacja jest nowoczesnym narzędziem wykorzystywanym w procesie motywowania pracowników na wszystkich etapach ich rozwoju w przedsiębiorstwie, a rezultaty z jej wdrażania przynoszą korzyści zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników, którzy mogą poczuć więź z przedsiębiorstwem i przynależność do danej jednostki organizacyjnej.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Beck-Krala E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2009.
- Berny J., Leśniewski M.A., Górski P., *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, „Administracja i Zarządzanie” nr 92, Siedlce 2012.
- Carroll J.M., *The Adventure of Getting to Know a Computer*, „Computer” 1982, 15, 11.
- Ciekankowski Z., *Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami pracy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, „Administracja i Zarządzanie” nr 89, Siedlce 2011.
- Cunningham Ch., Zichermann G., *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O’Reilly Media, 2011.
- Cybulski A., *Grywalizacja jako sposób na zaangażowanie pracownika?*, <http://www.hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaangowania-zespo-u.html>, 6.10.2014.
- Dejnaka A., *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Helion, Gliwice 2003.



- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L., *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification"*, <https://www.cs.auckland.ac.nz/courses/compsci747s2c/lectures/paul/definition-deterding.pdf>.
- Domaradzki K., Naduk J., *Gra o pracę*, <http://kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1.html>, 15.05.2014 14:43, ostatnia aktualizacja 20.05.2014.
- Huotari K., Hamari J. *Defining Gamification – A Service Marketing Perspective*, [w:] *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, Tampere, Finland, October 3-5, [https://www.hiit.fi/u/hamari/Defining\\_Gamification-A\\_Service\\_Marketing\\_Perspective.pdf](https://www.hiit.fi/u/hamari/Defining_Gamification-A_Service_Marketing_Perspective.pdf), 2012.
- <http://www.coursera.org>.
- <http://troyann.pl/grywalizacja-nastepny-krok-marketingu-wywiad-arkiem-cybulskim-gamfi.html>, 10.03.2015.
- <http://www.isolution.pl/gamification-isolution-zastosowanie.html>.
- <http://www.slideshare.net/SoInteractive/grywalizacja-13538921>.
- <http://www.soi-engagement.pl/czym-jest-grywalizacja>.
- <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index51.html>, 5.03.2015.
- Leleń A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Organizacja i zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw*, [http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BGPK-2861-1395/c/httpwww\\_bg\\_utp\\_edu\\_plartbtp2022010lelenpdf.pdf](http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BGPK-2861-1395/c/httpwww_bg_utp_edu_plartbtp2022010lelenpdf.pdf), 1.08.2015.
- Louart P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
- Łabuda J., *Grywalizacja, czyli każdy w coś gra*, <http://technologie.newsweek.pl/grywalizacja--czyli-kazdy-w-cos-gra,96308,1,1.html>.
- Młynarczyk M., *Grywalizacja w rekrutacji Hays Poland*, <http://b2b.gamfi.pl/pl/textpage/grywalizacja-w-rekrutacji,54.html>, 29.03.2015.
- Pajewski P., *Grywalizacja biznesowa a podnoszenie kwalifikacji*, „Miesięcznik Benefit”, grudzień 2013.
- Pąsik M., *Rola kosztów pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie wartością organizacji*, red. E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2007.
- Pluciak K., *Grywalizacja – przykłady*, <https://prezi.com/48opbssvdorm/grywalizacja-przykady/>.
- Sobczyk G. (red.), *Ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2004.
- Sobiecka J., Sobiecki P., *Gamifikacja jako nowe narzędzie marketingu relacji – próba klasyfikacji odbiorców komunikatu*, „Handel Wewnętrzny” 2014, 1(354).
- Wawrzyniak M., *Motywowanie – zrozumieć motywację*, „Miesięcznik Benefit” 2012.
- Werbach K., Hunter D., *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Digital Press, Philadelphia 2012.
- Włudyka S., Piojda K., *Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi*, „Systemy Logistyczne Wojsk” 2009, nr 35.
- Wolf O., *Grywalizacja, czyli frajda z pracy*, <http://nf.pl/manager/grywalizacja-czyli-frajda-z-pracy>, 15.07.2015.