

ROZDZIAŁ 2

Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcji personalnej

Edyta BOMBIAK

ORCID: 0000-0002-0273-6228

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

Marek CISEK

ORCID: 0000-0003-0377-4565

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

2.1. Wprowadzenie

W każdej organizacji można wyróżnić zbiór podstawowych funkcji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Jedną z nich jest funkcja personalna, określana też jako zarządzanie zasobami ludzkimi lub zarządzanie kapitałem ludzkim. Obejmuje ona całokształt spraw dotyczących pracowników, od ich pozyskiwania, poprzez motywowanie, ocenianie, rozwój zawodowy, wynagradzanie, przemieszczenia wewnętrzne, aż po derekrutację.

Zdolność organizacji do efektywnej realizacji funkcji personalnej pozostaje pod silnym wpływem trendów makroekonomicznych, z których na szczególną uwagę zasługują obserwowane w ostatnich latach zmiany demograficzne. Postępujący proces starzenia się ludności w połączeniu z nasilającymi się procesami migracyjnymi powodują kurczenie się dostępnych zasobów pracy. Już dziś dla wielu pracodawców przyciągnięcie utalentowanych jednostek stanowi coraz większe wyzwanie. Niebagatelne znaczenie mają również zmiany generacyjne związane z wchodzeniem na rynek pracy przedstawicieli młodego pokolenia posiadającego odmienne oczekiwania wobec pracodawców i pracy. Powyższe uwarunkowania wymuszają ewolucję podejścia do realizacji funkcji personalnej, co skutkuje wzbogacaniem wachlarza narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby skutecznie przyciągać wartościowych kandydatów oraz stymulować ich zaangażowanie w pracę.

Era informacyjna wymaga cyfrowej transformacji również w obszarze funkcji personalnej, stąd w ostatnim czasie można zaobserwować wzrost zainteresowania implementacją technik opartych na wykorzystaniu technologii informatycznych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi¹. Jedną z nich jest grywalizacja. Celem rozdziału jest przedstawienie istoty tej techniki jako innowacji w obszarze funkcji personalnej. Dla realizacji przyjętego celu wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu.

2.2. Istota grywalizacji

Grywalizacja to termin stosunkowo nowy w literaturze i praktyce. Ogólnie ujmując, oznacza implementowanie technik znanych z gier do celów innych niż rozrywka². Polega ona na wykorzystaniu myślenia charakterystycznego dla gier oraz mechanizmów gier, tj. rywalizacja, współpraca czy szybkie informacje zwrotne do zaangażowania użytkowników i rozwiązania różnorodnych problemów³. W opinii R. Paharia grywalizacja to wykorzystanie technik motywacji opartych na zbiorach danych⁴.

Wśród polskich autorów nie ma zgodności co do tłumaczenia i rozumienia tego terminu. Termin „grywalizacja” jest w literaturze polskiej używany najczęściej⁵ i interpretowany jako implementacja struktury i mechaniki gier (punkty, odznaczenia, poziomy, wyzwania, nagrody) do świata rzeczywistego w celu stymulowania zaangażowania użytkowników⁶ oraz

¹ Zob. E. Bombiak, *Funkcja personalna w chmurze – korzyści i zagrożenia*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4, s. 12-19.

² Zob. D. Michael, S. Chen, *Serious games: Games that educate, train, and inform*, Thomson Course Technology, Boston 2005 oraz S. Deterding, D. Dixon, R. Khaled, L. Nacke, *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”*, [in:] *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, I. Hammouda (eds.), ACM New York 2011, p. 9-15; I. Kozłowska, *Gamifikacja – specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 37-45.

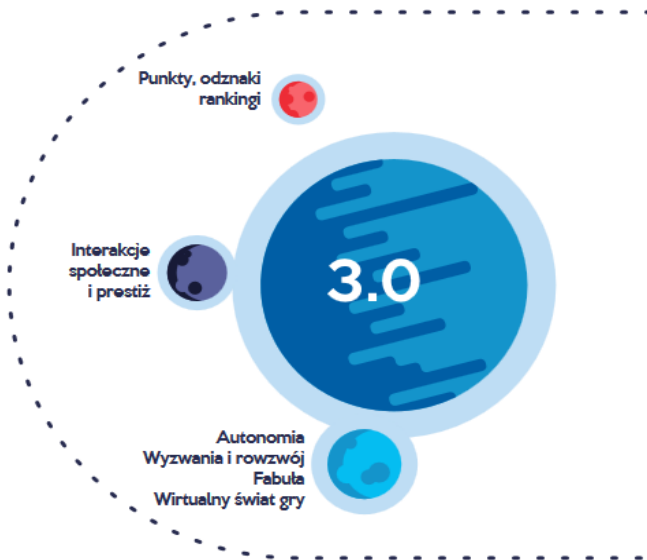
³ G. Zichermann, Ch. Cunningham, *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach www i w aplikacjach mobilnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 9.

⁴ R. Paharia, *Lojalność 3.0*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2014, s. 31.

⁵ M. Złotek, *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 21.

⁶ K. Wrona, *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 10, s. 25-31.

zmiany ich zachowań⁷. Niektórzy polscy autorzy są jednak zwolennikami stosowania terminu „gryfikacja”, twierdząc, że pojęcie grywalizacja sugeruje dominującą rolę rywalizacji w grach, gdy tymczasem stanowi ona tylko jeden z wielu, nie zawsze wykorzystywanych, elementów⁸. W literaturze polskiej zamiennie stosowany jest też termin playifikacja, który podkreśla nie tylko aspekty rywalizacji i współpracy, ale też potrzebę zaspokojenia ciekawości w celu poprawy doświadczenia i zaangażowania użytkownika⁹. Główne elementy grywalizacji zilustrowano na rys. 1.



Rysunek 1. Elementy grywalizacji

Źródło: U. Chrańchol-Barczyk, *Program lojalnościowy. Od punktów do grywalizacji*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018, s. 53

Kluczowym pojęciem związanym z grywalizacją jest gra. Gra stanowi symulację środowiska ekonomiczno-społecznego, w którym gracze mają za zadanie podejmowanie decyzji. Decyzje już podjęte mają wpływ na

⁷ P. Tkaczyk, *Grywalizacja*, One Press/Helion, Gliwice 2012, s. 10.

⁸ S. Starzyński, *Gryfikacja, modny trend używany przez marketerów*, *Game Industry Trends* 2012, s. 46. Zob. też: O. Łodyga, *Gryfikacja w edukacji ekonomicznej*, „Magazyn Edukacji Elektronicznej” 2013, nr 2 (6), s. 4–14.

⁹ K. Skok, *Gamifikacja i edukacja – rola motywacji w procesie uczenia się*, [w:] *Przyszłość edukacji – edukacja przyszłości*, W. Welskop (red.), Łódź 2014, s. 247.

zmianę warunków środowiskowych i determinują dalsze decyzje¹⁰. W mechanice gier wyróżnia się takie elementy, jak:

- punkty,
- odznaczenia,
- poziomy,
- wyzwania,
- nagrody¹¹.

Za przeniesienie gracza w inną rzeczywistość odpowiada złożona struktura narracyjna wspomagana przez atrybuty wirtualne i fizyczne. Punkty przydzielane są za pożądane aktywności w grze i wskazują na postęp w rozgrywce. Poziomy tworzą strukturę gry. Są wyznacznikiem statusu gracza, rozumianego jako względne położenie w odniesieniu do innych uczestników gry. Motywują gracza, zapewniając mu poczucie zadowolenia towarzyszące przy przechodzeniu na kolejny poziom. Status daje władzę i autorytet wśród graczy nastawionych na konkurencję. Odznaczenia (osiągnięcia i wyzwania) to sposób na informowanie o ukończonych zadaniach i postępach w odkrywaniu systemu gry. Są mechaniką, która pozwala pokazać, z jakimi wyzwaniami zmierzył się gracz i jakie osiągnięcia stały się jego udziałem. Największą satysfakcję czerpią oni ze świadomości konkurencji i możliwości chwalenia się swymi osiągnięciami¹². Podstawowym założeniem tej techniki jest dawanie satysfakcji jej uczestnikom. Filarami silnego i długotrwałego zaangażowania uczestników w projekty oparte na grywalizacji są¹³:

- rozrywka dostarczająca uczucia przyjemności,
- zaspokojenie potrzeby nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z innymi ludźmi, poznawania nowych osób, kooperacji i/lub rywalizacji;
- otrzymywanie szybkiej informacji zwrotnej na temat efektów podjętych działań.

Dostępność szybkiej informacji zwrotnej to przewaga, którą gry mają nad prawdziwym życiem.

¹⁰ O. Łodyga, dz. cyt., s. 5.

¹¹ P. Tkaczyk, dz. cyt., s. 10-11.

¹² K. Wrona, dz. cyt., s. 25-31.

¹³ S. Starzyński, dz. cyt., s. 46. Zob. też A. Widawska-Stanis, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi usługowych przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych*, „Quality in Sport” 2017, nr 1 (3), s. 16.

Grywalizacja zmienia sposób postrzegania pracy, nadając jej charakter zabawy, poprzez wykorzystanie zaczerpniętych z psychologii behawioralnej mechanizmów angażowania graczy¹⁴. Gry utożsamiane są przez wiele osób z relaksacją, zaś specyfika zdobywania kolejnych poziomów poprzez rozwiązanie napotykaných trudnień budzi chęć współzawodnictwa i bycia najlepszym. Techniki angażowania oparte na grywalizacji mają szczególnie duży potencjał oddziaływania na młode pokolenia pracowników, które preferują ambitne zadania i natychmiastowe wyniki¹⁵. Rosnąca liczba pracowników młodych wchodzących na rynek pracy oraz coraz większy wybór platform i produktów gamifikacji¹⁶ powodują, że technika ta powoli wkracza do praktyki personalnej polskich firm. W tabeli 1 przedstawiono wybrane przykłady jej implementacji.

Tabela 1. Przykłady realizowanych w Polsce projektów opartych na grywalizacji w obszarze funkcji personalnej

| Obszar funkcji personalnej | Firma wdrażająca | Nazwa programu |
|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Rekrutacja | L'Oreal | Reveal |
| | Mariott Interational | „My Marriot Hotel” |
| | Siemens | Plantville |
| | Hays Poland | Gamfirecruter |
| | Kampania Piwowarska | Gra o Bro |
| Motywowanie | Towarzystwo Ubezpieczeń Gothaer | Platforma społecznościowa Gothaer |
| | PZU | Inspiratorium Menedżer 2.0 |
| | Santander Consumer Bank SA | Platforma motywacyjna Generacja S Santander Consumer Team |
| | Red Bull | Akademia Asów |
| Rozwój pracowników | Leroy Merlin Polska | Drabina Rozwoju |
| | INTER CARS | Autostrada Rozwoju |
| | Leroy Merlin Polska | LM Game |

Źródło: opracowanie własne

¹⁴ A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3 (24), s. 97.

¹⁵ P. Kostro, *Grywalizacja wkracza do polskich firm*, Puls Biznesu, 2017, <https://www.pb.pl/gamifikacja-wkracza-do-polskich-firm-861010>, data dostępu: 01.06.2018.

¹⁶ K. Kania, M. Smolarek, *Analiza rozwoju ramifikacji biznesowej na przykładzie przedsięwzięć realizowanych w Polsce*, „Business Informatics” 2017, nr 2 (44), s. 60-71.

Analiza przedstawionych przykładów pozwala stwierdzić, że głównymi obszarami, w których można zaobserwować wykorzystanie techniki grywalizacji, są rekrutacja, motywowanie i rozwój kadry.

2.3. Grywalizacja w rekrutacji

Rekrutacja to jeden z kluczowych etapów procesu kadrowego. Polega ona pozyskiwaniu przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję¹⁷. Celem rekrutacji jest poinformowanie potencjalnych pracowników o możliwościach i warunkach zatrudnienia w danej organizacji oraz zachęcenie do aplikowania.

W dobie rosnącej konkurencji o pracowników oraz pogłębiającego się ich deficytu na rynku pracy przedsiębiorstwa szukają nowych form i narzędzi rekrutacji, aby pozyskać najbardziej wartościowych specjalistów. Głównym trendem obserwowanym w tym obszarze jest przeniesienie procesu rekrutacji do środowiska wirtualnego. Zakres wykorzystania Internetu w procesie rekrutacji nie tylko stale się zwiększa, ale też ewoluuje. Można w nim wyróżnić cztery zasadnicze etapy¹⁸:

- rekrutacja 1.0 – oparta na jednostronnej komunikacji między kandydatem a przedsiębiorstwem. Zakres wykorzystania Internetu sprowadza się do firmowych stron internetowych oraz publikowania ogłoszeń na portalach pracy;
- rekrutacja 2.0 – przedsiębiorstwo śledzi komunikację wśród kandydatów, wykorzystując media społecznościowe, fora internetowe i blogi;
- rekrutacja 3.0 – oparta jest na wielostronnej komunikacji z kandydatami;
- rekrutacja 4.0 – polega na zlecaniu zadań rekrutacyjnych na zewnątrz, do szerokiej grupy ludzi, z wykorzystaniem serwisów społecznościowych i *crowdsourcingu*¹⁹.

¹⁷ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 323.

¹⁸ Zob. J. Woźniak, *Crowdsourcing – IV etap rozwoju rekrutacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1, s. 44 oraz D. Buchnowska, *Ocena poziomu e-rekrutacji wśród największych firm w Polsce – projekt badania*, „Współczesna Gospodarka” 2015, nr 6 (4), s. 27.

¹⁹ Szerzej na ten temat w: E. Bombiak, W. Wereda, *Contemporary trends in the area of recruitment of employees as internal stakeholders of the organization*, „Zeszyty Naukowe

Dla etapu rekrutacji 4.0 charakterystyczne jest wykorzystanie grywalizacji. Grywalizacja zastosowana w obszarze rekrutacji sprowadza się do odwzorowania specyfiki pracy w przedsiębiorstwie w formie gry komputerowej w celu sprawdzenia kompetencji kandydata w świecie wirtualnym, zanim zacznie on pracować na realnym stanowisku pracy²⁰. Gry rekrutacyjne mają na celu weryfikację określonych umiejętności i predyspozycji kandydatów. Towarzysząca grze satysfakcja z pokonywania wyzwań ma służyć zwiększeniu ich zaangażowania. Najlepsi gracze są zapraszani do dalszych etapów rekrutacji. Zastosowanie grywalizacji w rekrutacji przyczynia się do²¹:

- wzrostu zainteresowania daną ofertą wśród kandydatów;
- dotarcia do osób, które wcześniej nawet nie myślały o zmianie dotychczasowej pracy;
- wzrostu zadowolenia kandydatów (grywalizacja zmienia męczący i stresujący proces ubiegania się o pracę w przyjemną i absorbującą zabawę);
- weryfikacji wiedzy i umiejętności kandydatów – gry rekrutacyjne są postrzegane jako skuteczne narzędzia weryfikacji takich umiejętności jak: logiczne myślenie, kreatywność czy praca zespołowa;
- wyróżnienia na tle innych pracodawców dzięki kreatywnemu podejściu do rekrutacji (zastosowanie grywalizacji na polskim rynku wciąż jest rzadkością);
- budowania pozytywnego *employer branding* – firmy, które angażuje się w kreatywne metody rekrutacji, odbierane są jako innowacyjne i przyjazne pracownikom.

Firma Marriott Interational wykorzystwała w procesie rekrutacji grę o nazwie „My Marriot Hotel”. Po osiągnięciu odpowiednio wysokiego poziomu w zarządzaniu wirtualnym hotelem i restauracją kandydaci mogli wziąć udział w finalnym etapie rekrutacji. Z kolei Siemens w procesie re-

Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2017, nr 41 (114), s. 181–196.

²⁰ J. Woźniak, *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2, s. 27–28.

²¹ <https://nofluffjobs.com/blog/grywalizacja-w-rekrutacji-programistow-dlaczego-wartoj-a-stosowac/>, data dostępu: 23.07.2019.

krutacji wykorzystał grę Plantville, w której kandydaci wykonywali zadania menadżera fabryki²². Przykładem zastosowania grywalizacji jest też wdrożona w firmie doradztwa personalnego Hays Poland aplikacja „Gamfi-recruiter”. Kandydaci wcielali się w postać osoby ratującej ludzkość przed zagładą i realizowali różne misje. Najlepsi mogli otrzymać propozycję stażu lub nawet pracy w firmie²³. Grywalizację w procesie rekrutacji wykorzystywała także firma L’Oreal, oferując grę „Reveal”, której uczestnicy wzięli udział w kampanii wprowadzającej nowy produkt na rynek²⁴.

Grywalizacja może mieć też zastosowanie w ostatniej fazie procesu pozyskiwania pracowników, jaką jest ich wprowadzenie do organizacji, określane mianem *onboardingu*. Proces ten ma na celu zapoznanie pracownika z organizacją, jej kulturą, obowiązującymi procedurami oraz wyznawanymi wartościami²⁵. Chodzi o to, aby w jak najkrótszym czasie uzyskać optymalną efektywność nowo zatrudnionego pracownika oraz zminimalizować ryzyko jego szybkiego odejścia.

Proces adaptacji powinien dostarczyć pracownikowi potrzebnej wiedzy zarówno na poziomie strategicznym (misja, wizja, cele, struktura organizacyjna), proceduralnym (zasady komunikacji, obieg dokumentów), a także osobistym (zakres obowiązków, możliwości rozwoju). Dodatkowo powinien wpływać na satysfakcję z pracy oraz pomóc rozwijać umiejętności, jakie będą od pracowników wymagane w przyszłości. Działania podejmowane w ramach *onboardingu* można podzielić na²⁶:

- działania o charakterze powitalnym i integrującym,
- informowanie o charakterystyce organizacji/komórki/stanowiska pracy,
- informowanie o roli organizacyjnej i szansach rozwojowych,
- działania o charakterze szkoleniowym do pracy na danym stanowisku.

²² *Kreatywna rekrutacja: tak to robią najlepsi!*, https://europa.eu/youth/pl/article/57/27734_pl, data dostępu: 20.01.2017.

²³ M. Młynarczyk, *Gamifikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Game Industry Trends 2013*, NoNobos.pl, <http://spoti.pl/dokument/10688/raport-game-industry-trends-2013>, data dostępu: 15.09.2016.

²⁴ K. Domaradzki, J. Naduk, *Gra o pracę*, <http://kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1.html>, data dostępu: 20.02.2017.

²⁵ M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2003, s. 93.

²⁶ M. Syper-Jędrzejak, *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, s. 498.

Grywalizacja w *onboardingu* może odnosić się do całego procesu lub tylko do jego fragmentów. Firma Deloitte w procesie adaptacji wykorzystuje interaktywny film, w którym pracownik-gracz podejmuje wybory związane z wartościami firmy. Film przedstawia też najważniejszych menagerów poszczególnych oddziałów firmy, angażując ich w opowiadaną historię. Z kolei mechanizm grywalizacji stosowany w HCL Technologies obejmuje zarówno rekrutację, jak i *onboarding*. Firma wprowadziła dziesięciopoziomową grę dla pracowników na trzydzieści dni przed rozpoczęciem pracy, która pozwala graczom na poznanie kultury oraz współpracowników. Rekruterzy na podstawie tej gry oceniają zaangażowanie kandydata i jego dopasowanie do filozofii i wymagań firmy²⁷.

Mechanizmy grywalizacji nie tylko w sposób niestandardowy wprowadzają nowo zatrudnioną osobę w rolę, jaką ma pełnić w organizacji, ale dodatkowo pozytywnie wpływają na jej motywację poprzez zawarte w nich elementy gry lub zabawy. Dla pracowników taka innowacyjność to zarówno element *employer branding*, jak też wyznacznik kultury organizacyjnej pracodawcy²⁸. Odpowiednio zaprojektowana grywalizacja może zatem istotnie wesprzeć procesy rekrutacyjne i adaptacyjne. Jej zasadniczy potencjał dotyczy jednak funkcji motywowania.

2.4. Grywalizacja jako element motywowania 3.0

Współczesny model motywowania określany jest mianem motywowania 3.0²⁹. W odróżnieniu od motywowania 2.0, opartego na systemie nagród i kar, czyli motywacji zewnętrznej, motywowanie 3.0 bazuje na rozbudzaniu motywacji wewnętrznej poprzez kreowanie nagród odnoszących się do doznań duchowych³⁰. Model ten opiera się na budowaniu zaan-

²⁷ <http://gerere.com/pl-article/przyklady-grywalizacji-w-onboardingu-pracownikow/>, data dostępu: 23.07.2019.

²⁸ <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/onboarding-czyli-nowy-pracownik-na-pok-adzie-firmy>, data dostępu: 23.07.2019.

²⁹ E. Bombiak, *Funkcja motywowania w stabilizacji sytuacji finansowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UPH, Siedlce 2019, s. 54–55.

³⁰ D.H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011; *Motywacja 3.0, czyli jak skutecznie zmotywować pracownika*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/740102,Motywacja-30-czyli-jak-skutecznie-zmotywowac->

gażowania pracowników³¹. Jest to stan emocjonalnego i intelektualnego oddania organizacji³².

Budowanie zaangażowania jest dużym wyzwaniem w obecnych czasach tymczasowego zatrudnienia oraz zaniku lojalności pracownika wobec organizacji. Dodatkowe wyzwania motywacyjne stwarza budowanie zaangażowania przedstawicieli młodego pokolenia pracowników, dla których praca nie jest najważniejszą wartością³³. Ta grupa zawodowa potrzebuje ciągłej stymulacji, przeżyć i doznań. Tych doznań musi dostarczać im pracodawca. Podstawą budowania zaangażowania młodych pracowników jest odczuwanie przyjemności z pracy³⁴, co wymaga sięgania po innowacyjne rozwiązania motywacyjne. Jednym z nich jest grywalizacja. Umiejętne zastosowanie mechanizmów gier oraz ludzkiej skłonności do rywalizacji może być bowiem wydajnym narzędziem zwiększania zaangażowania i lojalności.

Gra ma charakter dynamiczny. Składa się z etapów, działań oraz decyzji. Występują w niej elementy racjonalne (jako efekt konkretnego działania) oraz losowe. Istnieje kilka możliwych scenariuszy rozwiązania postawionego problemu. Wybranie określonej strategii działania ma wpływ na wynik osiągnięty przez graczy. Relacje występujące między graczami mogą mieć charakter współpracy lub rywalizacji. Wynik gry jest nieprzewidywalny, a jej przebieg niepowtarzalny, inny od scenariuszy działań zrealizowanych przez uczestników gry w czasie poprzednich rozgrywek. W przypadku gier zespołowych gracze działają wspólnie, z kierownictwem oraz podziałem ról wśród członków zespołu³⁵. Jawnie publi-

pracownika.html; <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/kij-i-marchewka-odchodzi-do-lamusa-nadchodzi-motywacja-3-0,33406.html>, data dostępu: 16.10.2018.

³¹ M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 181–182.

³² R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 405–416.

³³ A. Pstrągowska, *Motywowanie pokolenia X i Y jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, [w:] *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014, s. 29–31.

³⁴ Ch. Espinoza, M. Ukleja, C. Rusch, *Managing the Millennials*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2010, p. 35–36.

³⁵ O. Łodyga, dz. cyt., s. 4–14.

kowane rankingi graczy mobilizują do osiągnięcia lepszych rezultatów³⁶. Podniesienie motywacji następuje dzięki nagradzaniu za próby podjęcia trudnego zadania, ale też próby wyjścia z porażki, gdyż docenia się w ten sposób zdobywanie doświadczenia przez uczestnika oraz zachęca się go do podjęcia kolejnej próby³⁷.

Podstawowym założeniem techniki motywowania opartej na grywalizacji jest dawanie satysfakcji jej uczestnikom³⁸. Bazuje ona na przyjemności, jaka płynie z pokonywania kolejnych wyzwań, rywalizacji, współpracy, przywództwa³⁹. Fabuła gry pozwala zaangażować ludzi przez motywatory wewnętrzne i zewnętrzne. W dużym stopniu jest to związane z systemem dodatkowego nagradzania i chęcią osiągnięcia jak najlepszych rezultatów oraz wyróżnienia się na tle pozostałych uczestników⁴⁰. Charakterystyczne elementy gry, zwiększające zaangażowanie i motywację pracowników, to⁴¹:

- szybka informacja zwrotna – pozwalająca na częste uzyskiwanie wartościowych informacji o postępach w pracy;
- transparentność – możliwość sprawdzenia, jak gracz radzi sobie na tle innych pracowników (graczy);
- krótkoterminowe cele – co pozwala dostrzegać postępy;
- publiczne wskaźniki umiejętności -- współzawodnictwo prowadzi do zwiększonego wysiłku i lepszych efektów;
- praca w zespole, która pozwala na wymianę wiedzy i doświadczenia, dając tym samym efekty synergii.

W grywalizacji uczestnicy gry są motywowani do działań poprzez różnego typu systemy nagradzające, tj. zbieranie punktów, odznak, przechodzenie na kolejne poziomy zaawansowania itp.⁴² Pracownik dzięki

³⁶ K. Piotrkowski, M. Chmielewski, M. Ziółek, dz. cyt., s. 28–34.

³⁷ A. Kłoncewicz, *Zalety i ograniczenia gamifikacji jako metody kształcenia w naukach humanistycznych*, „Argumenta Historica. Czasopismo Naukowo-Dydaktyczne” 2016, nr 3, s. 60–69.

³⁸ K. Piotrkowski, M. Chmielewski, M. Ziółek, *Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 2, s. 28–34.

³⁹ K. Wrona, dz. cyt., s. 25-31.

⁴⁰ A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3 (24), s. 99.

⁴¹ I. Czerska, *Grywalizacja miejsca pracy jako innowacyjne podejście w motywowaniu personele*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1 (47), s. 255.

⁴² K. Piotrkowski, M. Chmielewski, M. Ziółek, dz. cyt., s. 28–34.

przejrzystemu i atrakcyjnemu systemowi nagradzania bardziej niż dotychczas angażuje się w wykonywaną pracę. Wykonywane zadania nie przypominają nudnych obowiązków. Pasjonująca opowieść skojarzona z codzienną pracą stanowi oderwanie od prozy życia i ogranicza monotoność pracy⁴³. Technika ta wpływa też na poprawę wewnętrznej komunikacji, a upublicznienie osiągnięć zaspokaja potrzebę szacunku i określa status w grupie.

Należy podkreślić, że grywalizacja bazuje na koncepcji organizacji uczącej się. Każdy pracownik uczestniczy w identyfikacji i rozwiązywaniu problemów firmy, a jednocześnie dąży do doskonalenia, ponieważ może czerpać z własnych doświadczeń (w tym błędów) w grze⁴⁴. Na tym polega wyższość grywalizacji nad innymi metodami oddziaływania na pracowników – sprawia ona, że wykonywanie powierzonych zadań ma charakter rozrywki, jednocześnie umożliwia doskonalenie umiejętności bez dodatkowych stymulatorów z zewnątrz⁴⁵. Zdobywanie kolejnych poziomów może być zatem doskonałym systemem motywującym do rozwoju.

2.5. Grywalizacja jako wsparcie rozwoju zawodowego pracowników

Problem ciągłego rozwoju nabiera coraz większego znaczenia w kontekście budowania społeczeństwa opartego na wiedzy. Szczególnie ważne wydaje się poszukiwanie efektywnych sposobów uczenia⁴⁶. Coraz częściej podkreśla się konieczność odejścia od tradycyjnych form szkoleniowych opartych na klasycznych warsztatach, prezentacjach czy studiach przypadków. Rośnie zapotrzebowanie na metody niestandardowe i angażujące, umożliwiające uczestnikom nabywanie doświadczenia i przeżywanie

⁴³ W.T. Bielecki, *Gamification – Learning by Doing and Fun?*, „Економічний нобелівський вісник” 2014, nr 1, s. 35-40. Zob. też: P. Tkaczyk, *Grywalizacja*, One Press/Helion, Gliwice 2012.

⁴⁴ M. Czubak-Koch, *Uczenie się w kulturze miejsca pracy*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław 2014, s. 39–42.

⁴⁵ K. Michalska, *Grywalizacja jako element zarządzania strategicznego potencjałem ludzkim*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2017, nr 19 (1), s. 59.

⁴⁶ J. Cewińska, A. Krasnova, *Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 350/2014, s. 73–81.

własnych emocji⁴⁷. Innowacyjną metodą rozwoju kompetencji pracowników przez doświadczenie, samodoskonalenie, współpracę i rywalizację jest grywalizacja.

Grywalizacja to jeden z kluczowych trendów e-learningowych⁴⁸. Stanowi ona element *edutainment*, czyli uczenia się poprzez zabawę⁴⁹. Z uwagi na fakt, iż jest ona nakierowana na nabywanie umiejętności praktycznych oraz kształtowanie postaw, może stanowić istotne uzupełnienie tradycyjnych metod szkolenia⁵⁰. Metody edukacji oparte na grywalizacji mogą być szczególnie atrakcyjne dla przedstawicieli pokolenia „cyfrowego”, które wychowało się w świecie nowych technologii. Zgrywalizowane programy rozwojowe stanowią skuteczną metodę wspierającą rozwój kadr z uwagi na fakt, iż⁵¹:

- czynią one proces nauki ciekawszym i przyjemniejszym,
- dają możliwość uczenia się przez działanie,
- stwarzają szansę uczenia się na błędach,
- zapewniają szybką informację zwrotną,
- niwelują stres, gdyż pozwalają na pomyłki (w grze nie ma kar za popełnianie błędów), co ułatwia pokonanie barier związanych z obawą o porażkę,
- ułatwiają pokonywanie własnych ograniczeń.

Reengineering miejsc pracy z wykorzystaniem mechaniki gier pozwala na wzbogacenie i rozszerzenie jej zakresu, zaś wirtualne przemieszczenia pracowników uczestniczących w grze to alternatywa dla tradycyjnej realokacji⁵².

Grywalizacja umożliwia zdobywanie wiedzy i umiejętności w dowolnym miejscu i czasie, zgodnie z rytmem ustalonym przez uczącego się. Pozwala też na uruchomienie w procesie uczenia tych cech pracowników,

⁴⁷ 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>, data dostępu: 29.03.2014.

⁴⁸ E. Kowalska, *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 105–118.

⁴⁹ A. Winnicka-Weis, *Motywowanie do rozwoju z zastosowaniem grywalizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 3–4, s. 62.

⁵⁰ I. Czerska, *Grywalizacja miejsca pracy...*, dz. cyt., s. 256.

⁵¹ J. Cewińska, A. Krasnova, dz. cyt., s. 73–81.

⁵² A. Winnicka-Weis, dz. cyt., s. 65–66.

które nie miałyby szansy ujawnić się w toku edukacji bazującej na metodach tradycyjnych⁵³. Uczący się są bardziej zaangażowani w doskonalenie kompetencji, ponieważ mają możliwość wygrywania i osiągnięcia mistrzostwa⁵⁴. Z kolei obudowanie gamifikowanych kursów elementami dodatkowymi, tj. tabele wyników, nagrody, sprawności i tytuły przyznawane osobom, które ukończyły kurs, są kolejnymi czynnikami, które potrafią podnieść poziom jego realizacji⁵⁵. Udział w grach wpływa także na kształtowanie postaw przedsiębiorczych⁵⁶. Uczenie się poprzez działanie i rozwiązywanie problemów prowadzi do krytycznego myślenia i stymuluje rozwój kompetencji społecznych⁵⁷.

Mechanizmy grywalizacyjne oferują naukę w „przyjemniejszej formule”, co ułatwia przyswajanie wiedzy i umiejętności. Badania dowodzą, iż efektywność przyswajania wiedzy za pomocą gier szkoleniowych jest od kilku do kilkudziesięciu procent wyższa niż tradycyjnych form, tj. wykładu, moderowanej dyskusji, studium przypadku⁵⁸. Umysł człowieka lepiej przyswaja bowiem informacje i zadania opierające się na mechanizmach interaktywnej zabawy⁵⁹. Niewątpliwym atutem grywalizacji jest możliwość obniżenia kosztów szkoleń poprzez eliminowanie wydatków związanych z zatrudnieniem szkoleniowców czy wynajmowaniem sal. Ograniczeniu podlegają też koszty przestoju w pracy. Również możliwość modyfikacji scenariusza gry sprzyja obniżeniu nakładów finansowych.⁶⁰

Można zatem stwierdzić, że gamifikacja kursów szkoleniowych niesie za sobą szereg korzyści, ale też posiada pewne wady, które należy mieć

⁵³ D. Smołucha, *Gry i systemy grywalizacyjne jako nowoczesne narzędzia w edukacji uniwersyteckiej*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15 (34), s. 235.

⁵⁴ G. Zichermann, Ch. Cunningham, *Grywalizacja: mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.

⁵⁵ J. Woźniak, *Grywalizacja w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 21.

⁵⁶ M. Wawrzeńczyk-Kulik, *Symulacyjna gra decyzyjna jako narzędzie wspomagające nauczanie w ramach przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości”*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia” 2013, nr 6 (1), s. 303–321.

⁵⁷ I. Pułak, *Nowe trendy w edukacji szkolnej w kontekście rozwoju technologii i mediów cyfrowych*, „Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce” 2015, nr 2 (36), s. 57–68.

⁵⁸ M. Łączyński, *Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. Metoda i zastosowanie na przykładzie gry komunikacyjno-decyzyjnej MaxCom*, „Homo Ludens” 2011, nr 1 (3), s. 76.

⁵⁹ W.T. Bielecki, *Gamification – Learning by Doing and Fun?*, „Економічний нобелівський вісник” 2014, nr 1, s. 35–40.

⁶⁰ E. Kowalska, *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 105–118.

na uwadze, wdrażając tę innowacyjną metodę wspierania rozwoju kompetencji pracowników (tab. 2).

Tabela 2. Zalety i wady wykorzystania grywalizacji w rozwoju zawodowym pracowników

| Zalety | Wady |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - technika ma charakter uniwersalny i nie wymaga szczególnych predyspozycji od uczestników (w zajęciach mogą uczestniczyć wszyscy) - umożliwia kształtowanie umiejętności miękkich, tj. komunikacji i pracy zespołowej, gdyż wymaga współdziałania uczestników gry w celu osiągnięcia kolejnych poziomów - udział w grach daje poczucie zadowolenia z uzyskiwanych etapowo celów i eliminuje psychologiczne skutki porażki ze względu na możliwość podejmowania kolejnych prób - pomaga w stworzeniu systemu oceny wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych na różnych poziomach - ze względu na stałą informację zwrotną o postępach umożliwia bieżące monitorowanie procesu przyswajania wiedzy i nabywania umiejętności - ułatwia precyzyjne określenie zarówno celów szczegółowych, jak i długoterminowych | <ul style="list-style-type: none"> - wymaga dużego nakładu pracy związanego z opracowaniem narracji, poszczególnych poziomów i zadań do wykonania, jak również z administrowaniem kursu poprzez stronę internetową - proces przygotowania platformy do grywalizacji jest czasochłonny i kosztochłonny w momencie tworzenia i eksploatacji - istnieje ryzyko koncentracji uczestników na rywalizacji zamiast na zdobywaniu wiedzy i umiejętności |

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kłoczyński, *Zalety i ograniczenia gamifikacji jako metody kształcenia w naukach humanistycznych*, „Argumenta Historica. Czasopismo Naukowo-Dydaktyczne” 2016, nr 3, s. 66–69

Jak podkreśla R. Spencer, grywalizacja jest narzędziem o ograniczonym zastosowaniu, gdyż przy pomocy jej mechanizmów nie da się pobudzać zaangażowania do wszystkich zadań realizowanych w organizacji⁶¹. Z grywalizacją wiąże się też ryzyko wzmocnienia mechanizmów rywalizacji oraz uzależnienia od gier. Ponadto nie wszyscy pracownicy muszą być zainteresowani udziałem w zgrywalizowanych programach rozwoju.

⁶¹ R.W. Spencer, *Work is not a game*, „Research-Technology Management” 2013, No. 6, p. 59–60.

2.6. Podsumowanie

W turbulentnym otoczeniu współczesnych organizacji konieczne jest poszukiwanie nowych metod, które umożliwią coraz efektywniejszą realizację funkcji personalnej. Doskonalenie tej funkcji ma bowiem kluczowe znaczenia z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej organizacji w gospodarce opartej na kapitale intelektualnym. Innowacyjną techniką o znacznym potencjale możliwym do wykorzystania w działaniach personalnych jest grywalizacja. Może on stanowić skuteczny instrument przyciągania kandydatów na etapie rekrutacji, jak też mobilizowania już zatrudnionych pracowników do wkładania większych wysiłków w pracę i rozwój zawodowy. Atrakcyjność tego narzędzia powoduje, że obszar zastosowań systemów grywalizacyjnych sukcesywnie się poszerza. Coraz częściej wykorzystywane są w budowaniu relacji z pracownikami, klientami i partnerami biznesowymi.

Analiza dostępnych publikacji i opisów wdrożenia praktyk opartych na grywalizacji pozwala stwierdzić, że jest to innowacyjna i interesująca technika stanowiąca wzbogacenie dotychczasowego wachlarza instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Trudno jest jednak ostatecznie ocenić jej użyteczność ze względu na stosunkowo niewielką liczbę wdrożeń. Stosowanie grywalizacji w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej praktyce biznesowej jest ciągle jeszcze we wczesnej fazie rozwoju⁶², mimo że coraz więcej innowacyjnych przedsiębiorstw wdraża jej elementy w obszarze funkcji personalnej. Zastosowanie mechanizmów grywalizacji na większą skalę wymaga pogłębionych badań empirycznych potwierdzających przewagę tej techniki nad tradycyjnymi metodami zarządzania zasobami ludzkimi. Efekty tych badań mogą wpłynąć na dalsze losy i kierunki ewolucji grywalizacji, przesądzając o tym, czy jej wdrożenie stanowić będzie trwały i pogłębiający się trend, czy też okaże się tylko chwilową modą. Jak dotąd wykorzystanie grywalizacji w obszarze HR wciąż ma charakter raczej eksperymentalny.

⁶² A. Winnicka-Wejs, M. Gabriel, *Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 362, s. 225.

Bibliografia

- Bielecki W.T., *Gamification – Learning by Doing and Fun?*, „Економічний нобелівський вісник” 2014, nr 1.
- Bombiak E., *Funkcja personalna w chmurze- korzyści i zagrożenia*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4.
- Bombiak E., *Funkcja motywowania w stabilizacji sytuacji finansowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UPH, Siedlce 2019.
- Bombiak E., Wereda W., *Contemporary trends in the area of recruitment of employees as internal stakeholders of the organization*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2017, nr 41 (114).
- Buchnowska D., *Ocena poziomu e-rekrutacji wśród największych firm w Polsce – projekt badania*, „Współczesna Gospodarka” 2015, nr 6 (4).
- Cewińska J., Krasnova A., *Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 350/2014.
- Chraćol-Barczyk U., *Program lojalnościowy. Od punktów do grywalizacji*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018.
- Czerska I., *Grywalizacja miejsca pracy jako innowacyjne podejście w motywowaniu personelu*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1 (47).
- Czubak-Koch M., *Uczenie się w kulturze miejsca pracy*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław 2014.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L., *From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”*, [in:] *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, I. Hammouda (eds.), ACM, New York 2011.
- Espinoza Ch., Ukleja M., Rusch C., *Managing the Millennials*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2010.
- Juchnowicz M. (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2003.
- Kania K., Smolarek M., *Analiza rozwoju ramifikacji biznesowej na przykładzie przedsięwzięć realizowanych w Polsce*, „Business Informatics” 2017, nr 2 (44).
- Kłonczyński A., *Zalety i ograniczenia gamifikacji jako metody kształcenia w naukach humanistycznych*, „Argumenta Historica. Czasopismo Naukowo-Dydaktyczne” 2016, nr 3.
- Kowalska E., *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31.

- Kozłowska I., *Gamifikacja- specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” Nr 255/2016.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Łączyński M., *Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. Metoda i zastosowanie na przykładzie gry komunikacyjno-decyzyjnej MaxCom*, „Homo Ludens” 2011, nr 1 (3).
- Łodyga O., *Gryfikacja w edukacji ekonomicznej*, „Magazyn Edukacji Elektronicznej” 2013, nr 2 (6).
- Michael D., Chen S., *Serious games: Games that educate, train, and inform*, Thomson Course Technology, Boston 2005.
- Michalska K., *Grywalizacja jako element zarządzania strategicznego potencjałem ludzkim*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2017, nr 19 (1).
- Misztal A., *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3 (24).
- Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. (red.), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Mrówka R., *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Paharia R., *Lojalność 3.0*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2014.
- Pink D.H., *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011.
- Piotrkowski K., Chmielewski M., Ziółek M., *Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 2.
- Pstrągowska A., *Motywowanie pokolenia X i Y jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, [w:] *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014.
- Pulak I., *Nowe trendy w edukacji szkolnej w kontekście rozwoju technologii i mediów cyfrowych*, „Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce” 2015, nr 2 (36).
- Skok K., *Gamifikacja i edukacja – rola motywacji w procesie uczenia się*, [w:] *Przyszłość edukacji – edukacja przyszłości*, W. Welskop (red.), Łódź 2014.
- Smołucha D., *Gry i systemy grywalizacyjne jako nowoczesne narzędzia w edukacji uniwersyteckiej*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15 (34).

- Spencer R.W., *Work is not a game*, "Research-Technology Management" 2013, No. 6.
- Starzyński S., *Gryfikacja, modny trend używany przez marketerów*. Game Industry Trends 2012.
- Syper-Jędrzejak M., *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja*, One Press/Helion, Gliwice 2012.
- Wawrzeńczyk-Kulik M., *Symulacyjna gra decyzyjna jako narzędzie wspomagające nauczanie w ramach przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości”*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia” 2013, nr 6 (1).
- Widawska-Stanisiz A., *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi usługowych przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych*, „Quality in Sport” 2013, nr 1 (3).
- Winnicka-Weis A., *Motywowanie do rozwoju z zastosowaniem grywalizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 3-4.
- Winnicka-Wejs A., Gabriel M., *Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 362.
- Woźniak J., *Crowdsourcing – IV etap rozwoju rekrutacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1.
- Woźniak J., *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2.
- Wrona K., *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 10.
- Zichermann G., Cunningham Ch., *Grywalizacja: mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.
- Złotek M., *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywtora do zamiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017.

Netografia:

- <http://gerere.com/pl-article/przyklady-grywalizacji-w-onboardingu-pracownikow/>
- <http://hrstandard.pl/2014/01/17/raport-10-trendow-w-rozwoju-pracownikow-w-roku-2014-wedlug-house-of-skills/#more-28918>
- <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/onboarding-czyli-nowy-pracownik-na-pok-adzie-firmy>
- <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/740102,Motywacja-30-czyli-jak-skutecznie-zmotywowac-pracownika.html>
- <https://nofluffjobs.com/blog/grywalizacja-w-rekrutacji-programistow-dlaczego-warto-ja-stosowac/>

<https://www.pb.pl/gamifikacja-wkracza-do-polskich-firm-861010>
<https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/kij-i-marchewka-odchodzi-dolamusana-nadchodzi-motywacja-3-0,33406.html>
https://europa.eu/youth/pl/article/57/27734_pl
<http://spoti.pl/dokument/10688/raport-game-industry-trends-2013>
<http://kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1.html>

Gamification as an innovation in the area of HR function

Abstract: In the turbulent environment of modern organizations, it is necessary to search for new methods that will enable more and more effective implementation of the human resource management process. Improving HRM is crucial from the point of view of building the competitive advantage of an organization in an economy based on intellectual capital. Gamification is an innovative technique with significant potential that can be used in the area of HR. The purpose of the chapter is to present the essence of this technique as an innovation in the area of HR function.

Keywords: *HR function, gamification, recruitment, motivating, professional development*