

Aleksandra Witoszek*

Dobór mechanizmów gier do zwiększania zaangażowania i motywacji pracowników

Wstęp

W 2017 r. poziom zaangażowania pracowników w Polsce wyniósł 50%, co można uznać za niski wynik, porównując do poziomu zaangażowania pracowników w Europie (60%) czy na świecie (65%) [Aon plc, 2017]. Bazując na tych danych, pojawia się pytanie o narzędzia, które mogą zwiększyć liczbę pracowników wykazujących proaktywną postawę wobec swoich obowiązków zawodowych. Jako jedno z nich wyróżnia się grywalizację (gamifikację, gryfikację), czyli wykorzystanie mechanizmów z gier w kontekście niezwiązanym z grą. Wiele badań pokazuje obiecujące wyniki budowania zaangażowania i motywowania pracowników przy jej zastosowaniu. Jednakże analizy ekspertów wskazują także na małe rozpoznanie narzędzia w Polsce, podkreślając w szczególności potrzebę dopasowania odpowiednich elementów grywalizacji do preferencji uczestników [Kozłowska, 2016].

Celem artykułu jest dobór mechanizmów gier do osób objętych gamifikacją. Na podstawie literatury przedmiotu i przeprowadzonych badań ankietowych wyróżniono elementy gier konieczne do zaimplementowania w systemie gamifikacyjnym dedykowanym pracownikom działów finansowych w Polsce.

Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego Katedry Zachowań Organizacyjnych.

1. Grywalizacja – rozważania teoretyczne

1.1. Grywalizacja na tle gier i gier poważnych

Autorem słowa *gamification* jest Nick Pelling. W 2002 r. programista użył tego pojęcia, aby opisać usługi świadczone przez jego firmę doradczą. Przedsiębiorstwo nie odniosło spodziewanego sukcesu, jednak termin wykorzystywany przez kolejnych twórców ewoluował, zyskując coraz większą popularność [Burke, 2014]. Niektórzy badacze traktują grywalizację jako proces myślenia o grze i jej mechanice angażujący użytkowników i pozwalający na rozwiązywanie problemów [Zicherman, Cunningham,

* Mgr, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, aleksandra.witoszek@uek.krakow.pl

2011, s. 14]. Gamifikacja jest definiowana także jako wykorzystanie elementów z gier i technik ich projektowania w kontekście niezwiązanym z grami [Werbach, Hunter, 2012]. A. Marczewski tłumaczy ją jako zastosowanie metafor pochodzących z gier w zadaniach, które są wykonywane w prawdziwym życiu, tak by wpłynąć na zachowanie ludzi, poprawić ich motywację oraz zwiększyć zaangażowanie [Marczewski, 2013]. W literaturze polskiej nie ma zgodności co do tłumaczenia angielskiego pojęcia *gamification*. Autorzy posługują się terminami grywalizacja, gryfikacja, a także gamifikacja.

Niezależnie od tłumaczenia, dla zrozumienia idei grywalizacji kluczowe wydaje się oddzielenie jej od gier i gier poważnych (*serious games*). Analizując przytoczone definicje, można określić grywalizację jako zestaw cech, technik i elementów gry zastosowanych w rzeczywistym świecie, które zwiększają motywację i zaangażowanie pozwalające na realizację danego celu. Celowość grywalizacji pozwala ją oddzielić od gier, które mogą służyć samej zabawie. Z uwagi na posiadany cel poza wymiarem rozrywki z grywalizacją często są mylone poważne gry. Ich podstawowym celem nie jest zabawa, ale zdobywanie, rozwijanie czy utrwalanie pewnych umiejętności przez graczy oraz rozwiązywanie problemów. Były wykorzystywane już w XIX wieku, między innymi do trenowania strategii przez oficerów wojskowych. Obecnie niejednokrotnie przyjmują postać aplikacji mobilnych czy symulatorów mających zastosowanie na rynku usług finansowych, w wojsku czy medycynie. Gry poważne jednak nadal są grami, a więc działania wykonane w ich obrębie nie mają bezpośredniego przełożenia na rzeczywistość, co w prosty sposób pozwala je odróżnić od gamifikacji [Złotek, 2017].

Grywalizacja znajduje zastosowanie w różnych dziedzinach życia i praktyki gospodarczej. Coraz częściej jest wykorzystywana w takich obszarach, jak [Bielecki, 2014]:

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- marketing,
- sprzedaż,
- zarządzanie projektami,
- edukacja.

1.2. Odzworowanie elementów projektowania gier w systemach gamifikacyjnych

Proces projektowania gier jest oparty o system MDA (*Mechanics – Dynamics – Aesthetics*), który składa się z trzech podstawowych elementów [Zicherman, Cunningham, 2011]:

- mechanika gry,
- dynamika gry,
- estetyka gry.

Mechanika to komponenty gry dobrane przez twórców, które pozwalają na sterowanie zachowaniem użytkownika. Dynamika odzwierciedla interakcję użytkownika z poszczególnymi mechanizmami. Determinuje działania gracza podejmowane w odpowiedzi na dany mechanizm, indywidualnie bądź grupowo. Estetyka określa, jakie emocje kierują użytkownikiem podczas gry. Postrzegana jest jako reakcja na wypadkową dynamiki i mechaniki gry. Cała konstrukcja oparta jest o elementy, które mają stworzyć określoną dynamikę gry i wywołać emocje motywujące gracza do kontynuowania rozgrywki. Odnosząc to do budowania systemu grywalizacyjnego, zadaniem projektantów jest dobór takich mechanizmów, które przełożą się na pożądaną dynamikę i wywołają określone emocje u pracowników, klientów czy innych zgrywalizowanych grup osób [Zicherman, Cunningham, 2011].

Biorąc pod uwagę podobieństwo tworzenia grywalizacji do projektowania gier, w obu przypadkach opiera się konstrukcję o mechanizmy, dynamikę i estetykę. Grywalizacja jest jednak celowa, tworzona dla wybranego przedsięwzięcia lub innej grupy docelowej, stąd w jej projektowaniu należy uwzględnić dodatkowe aspekty. Łącząc elementy projektowania gier i zarządzania, można wyróżnić zagadnienia, które należy wziąć pod uwagę przy projektowaniu grywalizacji. Model grywalizacyjny (*Gamification Model Canvas*) składa się z takich elementów, jak [Jimenez, 2013]:

- platforma,
- mechanika,
- dynamika,
- estetyka,
- zachowania,
- gracze,
- komponenty,
- koszty,
- zyski.

Istotą grywalizacji, podobnie jak gier, jest budowanie zaangażowania i motywowanie ludzi do wykonywania określonych działań. Przy projektowaniu gier twórcy mogą dobrać mechanizmy w zależności od założonej grupy docelowej bądź skierować produkt do bliżej nieokreślonego grona odbiorców. W przeciwieństwie do gier w przypadku gamifikacji grupa docelowa jest bardzo dobrze sprecyzowana i znana. Stąd ważną częścią modelu grywalizacyjnego są tak zwani gracze, czyli uczestnicy. Zadaniem projektantów jest zbudowanie takiego środowiska, które przełoży się na zwiększenie motywacji i zaangażowania danych osób. Niedostosowanie mechanizmów do potrzeb użytkowników może przełożyć się na krótkotrwałe zaangażowanie i działania oparte wyłącznie na motywatorach

zewnątrznych. Podobne efekty przynosi sprowadzanie grywalizacji do tzw. punktyfikacji, czyli wprowadzania punktów i rankingów jako jedynych elementów gier. Tak rozumiana grywalizacja prowadzi nierzadko do wzrostu niezdrowej rywalizacji, a nawet agresji pomiędzy użytkownikami i powoduje rosnącą falę krytyki wobec rozwiązań opartych o mechanizmy gier w środowisku biznesowym. Niezależnie od obszaru zastosowania gamifikacji, zdaniem ekspertów rozwiązania powinny być budowane z założeniem długoterminowego użytkowania i dostosowane do użytkowników, a w szczególności ich motywacji [Litwin, 2014].

2. Motywacje uczestników systemów grywalizacyjnych

2.1. Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna a przepływ

Grywalizacja opiera się na wzbudzaniu zaangażowania uczestników i zwiększaniu ich motywacji. Aby przybliżyć jej działanie, warto zwrócić uwagę na pojęcie motywacji i zaangażowania. W psychologii motywacja to stan gotowości organizmu do podjęcia działań nastawionych na osiągnięcie danego celu. Może to być element niezbędny do prawidłowego funkcjonowania albo poprawiający stan obecny. Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje motywacji: wewnętrzną i zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna opiera się na treści podejmowanego zadania, nie wynika z możliwości otrzymania nagrody lub uniknięcia kary, motywacja zewnętrzna natomiast opiera się na czynnikach zewnętrznych. Działanie podejmowane przez człowieka jest sposobem na osiągnięcie korzyści lub uniknięcie kary, a nie stanowi wzmocnienia samo w sobie [Strelau, Doliński, 2008].

Zaangażowanie jest rozumiane jako entuzjastyczna postawa oraz przywiązanie do wykonywanej pracy [Roberts, Davenport, 2002], a także jako racjonalne myślenie, emocje, intencje i zachowania człowieka niezbędne dla osiągnięcia optymalnej wydajności i produktywności.

Mówiąc o budowaniu zaangażowania czy zwiększaniu motywacji innych ludzi, psychologowie zwracają uwagę na zagrożenie, jakim jest zamiana motywacji wewnętrznej w zewnętrzną. Jeżeli osoba wykonuje daną czynność dla przyjemności, a dodatkowo nagrodzi się ją, stosując motywację zewnętrzną, to w konsekwencji można znieść chęć do wykonywania danego zadania i uzależnić ją od spodziewanej nagrody. Najbardziej efektywne systemy motywacyjne używają zewnętrznych nagród w taki sposób, aby wesprzeć wewnętrzną potrzebę realizacji zadania. Przenosząc powyższe na grunt grywalizacji, użycie mechanizmów gier, takich jak punkty czy poziomy, może początkowo działać motywująco na większość uczestników, jednak zastosowanie ich jako motywatorów zewnętrznych po czasie nie będzie już wzbudzało zainteresowania, a tym samym zaangażowania. Efektywna grywalizacja opiera się na nieprzypadkowych

mechanizmach, które stanowią drogowskaz do osiągnięcia motywacji wewnętrznej. To determinuje ściśle powiązanie projektowania gamifikacji z osobami, które będą w niej uczestniczyć. Im lepiej projektanci znają odbiorców, tym większa szansa, że grywalizacja osiągnie sukces, przekładając się na zwiększenie motywacji pracowników i ich zaangażowania w wykonywaną pracę w długim okresie [Zichermann, Cunningham, 2011].

Szczególnym przypadkiem połączenia silnej motywacji wewnętrznej z wysokim poziomem zaangażowania jest przepływ (*flow*). Jest to stan, w którym dla człowieka nieistotne stają się potrzeby fizyczne, uczucia czy czas. Osoba jest pochłonięta wykonywaną czynnością. Wyróżnia się 10 elementów determinujących osiągnięcie stanu przepływu [Csikszentmihalyi, 2005]: jasne cele, wysoki poziom koncentracji, utrata poczucia samoświadomości, zaburzone poczucie czasu, natychmiastowa i bezpośrednia informacja zwrotna, równowaga między poziomem umiejętności a wykonywanym zadaniem, poczucie osobistej kontroli, wykonywanie danej czynności stanowiące nagrodę samą w sobie, zanik potrzeb fizjologicznych, zawężenie koncentracji tylko do czynności, którą wykonuje osoba. Jak pokazują badania, stan przepływu najczęściej osiągają pracownicy wykonujący kreatywne zawody, takie jak malarz, kompozytor czy naukowiec, a także gracze, którzy systematycznie uczestniczą w rozgrywce. Dzieje się tak, ponieważ mechanizmy zastosowane w grach bezpośrednio przekładają się na zaistnienie u człowieka elementów odpowiedzialnych za osiągnięcie *flow* [Tkaczyk, 2012]. Badacze i praktycy, wprowadzając elementy gier w świecie rzeczywistym, próbują w ten sposób pobudzać motywację wewnętrzną i zwiększać zaangażowanie pracowników, którzy wykonują bardziej powtarzalne, rutynowe czynności w ramach swoich obowiązków zawodowych.

2.2. Typy oraz motywacje uczestników grywalizacji

Projektanci gier od lat analizują zachowania graczy i wpływ użytych mechanizmów na ich motywację i zaangażowanie. W praktyce twórcy najczęściej odwołują się do systematyki stworzonej przez R. Bartle'a. Autor przeprowadził obserwację zachowań, a także wywiady z użytkownikami gier na najwyższych poziomach, pytając o ich oczekiwania względem gry. Na podstawie odpowiedzi i analizy zachowań Bartle określił ich motywację do gry i zdefiniował cztery typy graczy: odkrywca (*explorer*), zdobywca (*achiever*), społecznik (*socializer*) oraz zabójca (*killer*), na których oddziałują różne mechanizmy zastosowane w grze, co przedstawiono na rysunku 1. Odkrywcy są motywowani odkrywaniem świata gry i praw nim rządzących. Zdobywcy skupiają się na osiąganiu celów i jak najwyższych wyników w grze. Społecznicy cenią sobie możliwość współdziałania i interakcji z innymi graczami. Zabójcy skupiają się na wywieraniu wpływu na innych użytkowników i pokonywaniu przeciwników [Bartle, 1996].

Rysunek 1. Systematyka graczy Bartle'a



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bartle, 1996].

Autor opracował test służący identyfikowaniu każdego z tych typów. Przyjmuje się, że wśród ogółu ludzi przeważają społecznicy (75%), a najmniej liczną grupą są zabójcy (5%) [Zicherman, Cunningham, 2011]. R. Bartle opisał także, jak poszczególne typy graczy oddziałują między sobą i nakreślił znaczenie typów graczy w projektowaniu gier, a szczególnie doborze mechanizmów motywujących poszczególnych użytkowników. Analogicznie twórcy grywalizacji, chcąc jak najlepiej dostosować ją do grupy odbiorców, wykorzystują narzędzie Bartle'a w celu określenia mechanizmów najlepiej motywujących osoby, dla których grywalizacja jest projektowana. Wraz z głębszym rozpoznaniem tematu gamifikacji pojawiają się jednak zastrzeżenia do wykorzystania testu i systematyki Bartle'a mówiące o ich ścisłym powiązaniu z *Massively Multiplayer Online Role-Playing Games* (MMORPG) [Zając, 2014]. Podobne wnioski można wysunąć na podstawie analizy testu. Pytania opierają się na wyborze jednej z dwóch alternatyw zgodnej z odczuciami badanego. Stwierdzenia odnoszą się wprost do preferencji podejmowanych działań w wieloosobowych grach komputerowych i mogą być niezrozumiałe dla tych, które nie są ich użytkownikami.

Potrzeba dostosowania systemów grywalizacyjnych do różnych użytkowników doprowadziła do badań nad typami uczestników grywalizacji. Bazując na koncepcji motywatorów wewnętrznych i teorii samostanowienia, A. Marczewski wyróżnił cztery podstawowe typy: społecznik (*socialiser*), wolny duch (*free spirit*), zdobywca (*achiever*) i filantrop (*philanthropist*). Motywatorami tych uczestników są odpowiednio: pokrewieństwo (*relatedness*), autonomia (*autonomy*), mistrzostwo (*mastery*) i cel (*purpose*) określone przez twórcę skrótem RAMP. Marczewski wyróżnił także dwa dodatkowe typy: gracz (*player*) i zakłócacz (*disruptor*)¹, których nie da się bezpośrednio odnieść do wymienionych motywatorów [Marczewski, 2015].

¹ Tłumaczenie na podstawie [Swachta, 2015], zmodyfikowane zgodnie ze Słownikiem angielsko-polskim PWN. Przyjmuje się, że użyte w opracowaniu terminy lepiej oddają znaczenie oryginalnych słów w tym kontekście.

Spółcznika motywuje budowanie relacji z innymi uczestnikami. Rozwija sieć społecznościową. Wolny duch jest motywowany przez autonomię i możliwość wyrażania siebie. Nie chce być ograniczany co do sposobu korzystania z systemu, odkrywa jego niedoskonałości, a także buduje własne rozwiązania. Zdobywca dąży do mistrzostwa w wykonywanych zadaniach. Jest motywowany potrzebą uzyskania statusu świadczącego o jego dokonaniach. Motywacja filantropa opiera się na poczuciu, że jest częścią czegoś większego. Motywuje go pomoc innym i wspólny cel. Gracz jest zainteresowany jedynie nagrodami, które może zdobyć. Często takim typem charakteryzuje się początkujący użytkownik, który dołącza do systemu zmotywowany zdobywaniem punktów czy poziomów. U większości użytkowników ta zewnętrzna motywacja przekształca się z czasem w jedną z wyróżnionych motywacji wewnętrznych. Zakłócacz działa na niekorzyść systemu. Jest nakierowany na szkodenie innym użytkownikom poprzez manipulowanie systemem albo zakłócanie jego działania. Jednym z podtypów zakłócacza jest ulepszcacz (*improver*), który ma dobre intencje. Poszukuje braków w systemie w celu jego ulepszenia [Marczewski, 2015].

Na podstawie motywacji poszczególnych typów uczestników grywalizacji można wyróżnić elementy, których użycie ma bezpośredni wpływ na zwiększenie ich zaangażowania. Zależności przedstawiono w tabelicy 1. Jak pokazują badania, niektóre elementy są silnie skorelowane z kilkoma typami użytkowników, stąd zostały uwzględnione w tabelicy jako elementy dodatkowe. Wpływ mechanizmów oraz dynamiki przypisanych do typu filantropa wymaga dalszych badań [Tondello i inni, 2016].

Tabela 1. Elementy gamifikacji a typy graczy

Typ uczestnika	Elementy główne	Elementy dodatkowe
Spółcznik	<ul style="list-style-type: none"> – sieci społeczne – stowarzyszenia, zespoły – porównywanie społeczne – konkursy społeczne – wspólne odkrycia 	
Wolny duch	<ul style="list-style-type: none"> – zadania związane z eksploracją – nieliniowa rozgrywka – niespodzianki – zawartość do odblokowania – nauka – anonimowość – nieustrukturyzowana rozgrywka 	<ul style="list-style-type: none"> – personalizacja – wyzwania – narzędzia inwencji twórczej

Typ uczestnika	Elementy główne	Elementy dodatkowe
Zdobywca	<ul style="list-style-type: none"> – wyzwania – zadania oparte na poszukiwaniu – certyfikaty 	<ul style="list-style-type: none"> – anonimowość – nauka – odznaki – poziomy
Filantrop	<ul style="list-style-type: none"> – handel – opiekuńcze role – dzielenie się wiedzą – prezenty 	
Gracz	<ul style="list-style-type: none"> – punkty – nagrody – tabele wyników – odznaki – wirtualna waluta – paski postępu – handel 	<ul style="list-style-type: none"> – porównywanie społeczne – konkursy społeczne – wspólne odkrycia – anonimowość – wyzwania – certyfikaty – zadania oparte na poszukiwaniu
Zakłócacz	<ul style="list-style-type: none"> – mechanizmy głosowania – narzędzia tworzenia – platforma innowacji – narzędzia inwencji twórczej 	<ul style="list-style-type: none"> – nieustrukturyzowana rozgrywka – konkursy społeczne – wyzwania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Tondello i inni, 2016; Marczewski, 2015].

3. Typy i motywacje uczestników grywalizacji wśród pracowników działów finansowych w Polsce

3.1. Założenia i hipotezy badawcze

Z uwagi na powiązanie skuteczności grywalizacji z motywacją uczestników spersonalizowane kampanie są bardziej efektywne niż ogólnie adresowane do niezidentyfikowanej grupy odbiorców [Tondello i inni, 2016]. Powyższe stwierdzenie było inspiracją do przeprowadzenia badań nad wykorzystaniem elementów mechanizmów gier do motywowania i budowania zaangażowania pracowników. W badaniach uwzględniono korelację pomiędzy elementami gamifikacji i typami uczestników przedstawioną w tablicy 1. Przyjęto hipotezy, które weryfikowano dla działów finansowych przedsiębiorstw działających w Polsce:

- H1: Czerpanie przyjemności z pracy decyduje o zaangażowaniu pracownika w wykonywane obowiązki.
- H2: Zasadność użycia poszczególnych elementów gamifikacji zależy od grupy docelowej uczestników.
- H3: Elementy właściwe dla gracza nie przekładają się wprost na budowanie długotrwałego zaangażowania pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone w formie ankiet wśród pracowników działów finansowych przedsiębiorstw działających w Polsce. Formularz

zawierała stwierdzenia dotyczące czerpania przyjemności z pracy, co do których ankietowani określali zgodność w siedmiostopniowej skali, a także test standaryzowany określający typ uczestnika grywalizacji, który składał się z 24 stwierdzeń wyświetlanych w przypadkowej kolejności. Respondenci określali zgodność co do prezentowanego stwierdzenia w siedmiostopniowej skali. Do badania wybrano test A. Marczewskiego, a nie Bartle'a, ponieważ uważa się, że lepiej określa rzeczywiste preferencje użytkowników do danych mechanizmów gier. W przeciwieństwie do testu opartego o systematykę Bartle'a nie odnosi się wprost do działań w rozgrywce MMORPG, ale do zachowań w świecie rzeczywistym. Dzięki temu stwierdzenia są zrozumiałe także dla osób, które nie znają dostatecznie dobrze słownictwa związanego z grami.

3.2. Analiza wyników i wnioski z badań

Badania przeprowadzono w lutym 2019 r. na próbie 102 przedstawicieli z populacji pracowników działów finansowych przedsiębiorstw działających w Polsce wynoszącej około 480 000 osób². Na podstawie uzyskanych odpowiedzi opracowano profil uczestnika grywalizacji wśród pracowników działów finansowych przedsiębiorstw działających w Polsce i dobrano elementy grywalizacji odwołujące się do określonych motywacji pracowników. Grupę respondentów stanowili pracownicy 36 różnych przedsiębiorstw sektora prywatnego.

W pierwszej części formularza ankietowani wyrażali zgodność w stosunku do dwóch stwierdzeń dotyczących czerpania przyjemności z pracy, wyniki przedstawiono w tablicy 2.

Tablica 2. Pytania dotyczące czerpania przyjemności z pracy

Pytania	Zgadzam się	Częściowo się zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się nie zgadzam	Nie zgadzam się
	Częstość (procent)				
Czerpanie przyjemności z pracy jest dla mnie ważnym elementem decydującym o moim zaangażowaniu w wykonywane obowiązki	72,5%	26,5%	1%	0%	0%
Czerpię przyjemność ze swojej pracy	24,5%	49%	0%	23,5%	3%

Źródło: Opracowanie własne.

² Rzeczywista ilość osób w populacji może być niższa z uwagi na przyjęcie liczby obejmującej pracowników ds. finansowo-statystycznych i ewidencji materiałowej w sektorze prywatnym [Rocznik Statystyczny Pracy 2017, 2017].

99% badanych wskazało, że czerpanie przyjemności z pracy decyduje częściowo lub w całości o ich zaangażowaniu w wykonywane obowiązki, co potwierdziło hipotezę H1. Pytanie o czerpanie przyjemności z pracy wykazało, że dla ponad 25% pracowników aktywność zawodowa nie jest satysfakcjonująca. Wyniki wskazują na potrzebę zastosowania dodatkowych narzędzi angażujących pracowników.

Wyniki testu określającego typ uczestnika grywalizacji zostały przedstawione w tablicy 3.

Tablica 3. Typy uczestników grywalizacji wśród pracowników działów finansowych

Typ uczestnika	Liczebność	Procent z ogółu
Zdobywca	36	26%
Wolny duch	28	20%
Filantrop	26	19%
Społecznik	26	19%
Gracz	17	12%
Zakłócacz	5	4%

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie testu część ankietowanych została dopasowana do dwóch lub więcej typów uczestników, dlatego liczebność w tablicy nie sumuje się do 102, ale odwzorowuje rzeczywisty udział poszczególnych typów uczestników grywalizacji wśród pracowników działów finansowych. Najwięcej respondentów wykazuje motywacje zgodne z typem zdobywcy (26%), a najmniej z typami gracza (12%) i zakłócacza (4%). Podobną liczebność stanowią osoby z motywacjami właściwymi dla wolnego ducha (20%), filantropa (19%) i społecznika (19%). Ten sam test przeprowadzony na próbie 19 196 osób z populacji stanowiącej ogół społeczeństwa wykazuje przewagę osób z motywacją odpowiednią dla filantropa (27%) [Marczewski, 2016]. Wyniki badania pozwalają na pozytywne zweryfikowanie założonej hipotezy H2. Pracownicy działów finansowych przedsiębiorstw działających w Polsce stanowią grupę, dla której rozkład motywatorów jest inny niż ogółu społeczeństwa. Stąd można wysunąć wniosek, że gamifikacja powinna być projektowana z uwzględnieniem grupy docelowej uczestników.

Przekładając wyniki badania na elementy, które powinna zawierać grywalizacja dedykowana pracownikom działów finansowych przedsiębiorstw działających w Polsce, najistotniejsze wydają się wyzwania, zadania oparte na poszukiwaniu i certyfikaty. Istotne będą także sieci społeczne, stowarzyszenia, tworzenie zespołów, porównywanie się do

innych uczestników, konkursy społeczne, wspólne odkrycia, zadania związane z eksploracją, nieliniowa rozgrywka, niespodzianki, zawartość do odblokowania, możliwość nauki, anonimowość i nieustrukturyzowana rozgrywka. We wnioskach nie uwzględnia się zastosowania elementów właściwych dla typu filantropa z uwagi na niepotwierdzoną korelację pomiędzy mechanizmami a tym typem uczestnika gamifikacji.

Warto zauważyć, że pracownicy wykazujący motywację gracza stanowią jeden z najmniej licznych zbiorów, co potwierdza hipotezę H3. Tak zwana punktyfikacja nie jest narzędziem do budowania długotrwałego zaangażowania. Należy jednak podkreślić, że większość osób decydujących się na udział w grywalizacji początkowo kieruje się motywacją zewnętrzną związaną z mechanizmami charakterystycznymi dla typu gracza. Dlatego przy projektowaniu rozwiązań gamifikacyjnych należy zastosować punkty, nagrody, tabele wyników, odznaki, wirtualną walutę, paski postępu i handel, jednak nie jako jedyne elementy systemu gamifikacyjnego.

Zakończenie

Przeprowadzone badania potwierdziły wszystkie założone hipotezy badawcze. Wyniki pozwalają wyróżnić elementy gamifikacji właściwe dla motywowania pracowników działów finansowych przedsiębiorstw w Polsce. Ze względu na ograniczoną próbę badawczą wyniki nie odzwierciedlają całej populacji, jednakże stanowią podstawę do prowadzenia dalszych badań nad elementami angażującymi poszczególnych uczestników systemów gamifikacyjnych. Można je również traktować jako wskazówkę przy implementowaniu gamifikacji w systemach motywacyjnych pracowników działów finansowych w Polsce.

Literatura

- Aon plc (2017), *2018 Trends in Global Employee Engagement. Global anxiety erodes employee engagement gains*, <https://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>, dostęp: 13.02.2019.
- Bartle R. (1996), *Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs*, <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm>, dostęp: 6.02.2019.
- Bielecki W.T. (2014), *Gamification – Learning by Doing and Fun?*, „Економічний нобелівський вісник”, № 1.
- Burke B. (2014), *Gamify, How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*, Bibliomotion, New York.
- Csikszentmihalyi M. (2005), *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*, Wydawnictwo Moderator, Wałbrzych.
- Jimenez S. (2013), *Gamification Model Canvas*, https://www.gamasutra.com/blogs/SergioJimenez/20131106/204134/Gamification_Model_Canvas.php, dostęp: 5.02.2019.

- Kozłowska I. (2016), *Gamifikacja – specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255.
- Litwin M. (2014), *Pojęcie grywalizacji wobec zjawisk związanych z rynkiem pracy*, „Homo Ludens”, nr 1.
- Marczewski A. (2013), *Gamification: A Simple Introduction & a Bit More. Tips, advice and thoughts on gamification*, Kindle edition.
- Marczewski A. (2015), *In Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Marczewski A. (2016), *Gamified UK User Type Test*, <https://gamified.uk/UserType-Test2016/user-type-test.php#.XNkJVaQwghc>, dostęp: 5.02.2019.
- Roberts D.R., Davenport T.O. (2002), *Job engagement: Why it's important and how to improve it*, „Employment Relation Today”, Vol. 29, No. 3.
- Rocznik statystyczny pracy 2017 (2017), GUS, Warszawa.
- Strelau J., Doliński D. (2008), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 1*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Swachta J. (2015), *Gamifikacja e-learningu w kontekście zróżnicowania typów uczestników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia Informatica”, nr 38.
- Tkaczyk P. (2012), *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice.
- Tondello F., Wehbe R., Diamond L., Busch M., Marczewski A., Nacke L. (2016), *The gamification user types hexad scale*, https://dl.airtable.com/MxcccwJaeSeazUxqlZahG_The-Gamification-User-Types-Hexad-Scale.pdf, dostęp: 14.02.2019.
- Werbach K., Hunter D. (2012), *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Digital Press, Pensylwania.
- Zajac M. (2014), *Gra w edukację i profile graczy*, <http://www.e-mentor.edu.pl/blog/wpis/id/72>, dostęp: 9.02.2019.
- Zicherman G., Cunningham C. (2011), *Gamification by design, Implementing Game Mechanism in Web and Mobile Apps*, O'Reilly, Sebastopol.
- Złotek M. (2017), *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.

Streszczenie

Opracowanie podejmuje problematykę motywowania pracowników przy zastosowaniu gamifikacji. Liczne badania wskazują na niski poziom zaangażowania pracowników w wykonywanie obowiązków służbowych i podejmowanie własnych inicjatyw w pracy. Z tego względu przedsiębiorstwa coraz częściej wzbogacają swoje systemy motywacyjne w innowacyjne rozwiązania, wprowadzając między innymi elementy znane z gier. Działania mające na celu podniesienie poziomu zaangażowania swoich pracowników niejednokrotnie wywołują odwrotny skutek. Przygotowanie grywalizacji, która rzeczywiście przełoży się na wzrost motywacji, okazuje się złożonym problemem. Temat jest opisywany zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskiej, jednakże determinanty skuteczności zastosowania

grywalizacji w motywowaniu pracowników wymagają dalszych badań. Celem artykułu jest dobór mechanizmów gier zwiększających motywację zewnętrzną i wewnętrzną pracownika dostosowanych do określonego typu gracza, jaki reprezentuje. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych podjęta zostanie próba wyznaczenia wspólnego typu gracza właściwego dla działów finansowych dużych przedsiębiorstw działających w Polsce. Dzięki przeprowadzonym badaniom i w oparciu o literaturę przedmiotu określono predyspozycje pracowników do akceptacji zastosowania wybranych mechanizmów znanych z gier w systemach motywacyjnych.

Słowa kluczowe

grywalizacja, elementy gry, typy graczy, motywacja, zaangażowanie

Selection of game mechanisms to increase employees engagement and motivation (Summary)

Paper is related to the issue of motivating employees using gamification. Majority of studies indicate low level of employee involvement in performing professional duties and undertaking own initiatives at work. For this reason, companies increasingly enrich their incentive systems with innovative solutions, introducing, among others, elements known from games. Although actions aimed at increasing involvement level of their employees often have the opposite effect. Preparation of gamification with positive impact on employees motivation, turns out to be a complex issue. The subject is described in both foreign and Polish literature, however, efficiency determinants of using gamification in motivating employees require further research. The aim of the article is to choose game mechanisms that increase the external and internal motivation of the employee adjusted to the specific type of player he represents. On the basis of conducted surveys, an attempt will be made to designate a common type of player appropriate for the financial departments of enterprises operating in Poland. Thanks to the conducted research and based on the literature of the subject, the employees' predisposition to the acceptance of the use of selected mechanisms known from games in motivational systems was determined.

Keywords

gamification, game elements, player types, motivation, engagement

