

Katarzyna Gibek

mgr, Wydział Psychologii i Nauk Humanistycznych,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

GRYWALIZACJA JAKO NARZĘDZIE MOTYWOWANIA I ANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Liczne badania pokazują, że zaangażowanie w pracę pracowników jest bardzo niskie. Gamifikacja jest techniką, która to zaangażowanie i motywację może zwiększyć. Celem badań było określenie czynników, które pracownicy uważają za motywujące do pracy oraz sprawdzenie, jakie systemy motywacyjne są obecnie używane przez pracodawców. Dodatkowo sprawdzono czy mechanizmy gamifikacji są używane przez pracodawców i czy oni ich potrzebują.

Słowa kluczowe: gamifikacja, grywalizacja, zadowolenie z pracy, motywacja pracowników, zaangażowanie pracowników

Gamification as a tool for employee motivation and commitment

Abstract

Numerous studies show that the involvement in the work of employees is very low. Gamification is a technique that can increase the commitment and motivation of employees. The aim of the research is to determine factors that employees consider motivating to work and to check what motivational systems are currently used by employers. In addition, it aims at checking whether gamification mechanisms are used by employers and whether employees need them.

Key words: gamification, job satisfaction, motivation of employees, employee involvement

Wprowadzenie

Określenie „grywalizacja” zostało użyte po raz pierwszy w 2008 roku, w blogu przez Bretta Terrilla¹. Opisuje on to pojęcie, jako zastosowanie mechaniki gry w innych niż gry usługach internetowych, w celu zwiększenia zaangażowania użytkowników. Wkrótce gamifikacja i jej zastosowania zyskały zainteresowanie zarówno w procesach zarządzania zasobami ludzkimi², jak i w środowisku akademickim³.

Grywalizacja przez kilku badaczy została zdefiniowana, jako proces wykorzystywania procesów myślowych oraz mechaniki z gier, w celu zaangażowania odbiorców i rozwiązywania problemów⁴ oraz jednocześnie – przy stosowaniu tych technik – sprawiania aby wykonywane zadania były bardziej atrakcyjne i przyjemne⁵. Grywalizacja to również zastosowanie elementów gry w kontekstach innych niż sama gra⁶. Jak pisze Paweł Tkaczyk⁷, w grywalizacji spotykamy również elementy konkurowania, tabele wyników, rywalizację pomiędzy pracownikami.

Wydaje się, że najodpowiedniejszy termin to taki, który łączy w sobie elementy z powyższych określeń i definiuje grywalizację jako mechanikę, estetykę i myślenie powstałe na podstawie gier, w celu angażowania ludzi, motywowania do działania, propagowania nauki oraz rozwiązywania problemów⁸.

Grywalizacja. Definicje, podział, zastosowanie

Karl Kapp wyróżnia dwa typy gamifikacji: strukturalną i opartą na treści (zawartości). Strukturalna, bazuje na zastosowaniu elementów gry do zwiększenia aktywności użytkownika. Jej funkcjonalność polega na wprowadzeniu zmian jedynie w obrębie struktury programu grywalizacyjnego, nie zmieniając samej treści wykonywanego zadania przez uczestnika. Zawartość wykonywanego za-

¹ B. Terrill, *My coverage of lobby [sic!] of the social gaming summit*, Bretterill, 06.16.2008, <http://www.bretterill.com/2008/06/my-coverage-of-lobby-of-social-gaming.html> [dostęp: 12.10.2016]; por. s. 50 tego opracowania.

² S. Deterding, R. Khaled, L.E. Nacke, D Dixon, *Gamification: Toward a definition*, In Proceedings of CHI 2011 Gamification Workshop, Vancouver, BC, Canada 2011, s. 1–4.

³ J. Hamari, J. Koivisto, H. Sarsa, *Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification*, In Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences Hawaii, 2014b, s. 6–9.

⁴ G. Zichermann, *Fun is the future: Mastering gamification*, 26.10.2010, <http://www.youtube.com/watch?v=6O1gNVeaE4g> [dostęp: 12.10.2016].

⁵ A.J. Kim, *Gamification 101: Designing the player journey*, 23.03.2011, <http://youtu.be/B0H3ASbn-Zmc> [dostęp: 12.10.2016].

⁶ S. Deterding, R. Khaled, L.E. Nacke, D. Dixon, *op. cit.*, s. 1.

⁷ P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Gliwice 2012.

⁸ K.M. Kapp, *The gamification of learning and instruction: Case-based methods and strategies for training and education*, New York 2012.

dania się nie przekształca, nie staje się podobna do gry, tylko zostaje w pierwotnie złeconej formie⁹. W tym typie grywalizacji stosuje się umieszczenie elementów punktowania z gier wideo, takich jak punkty, poziomy, odznaki, liderzy i osiągnięcia, oraz stosowanie ich w kontekście edukacyjnym, szkoleniowym, a także handlowym¹⁰.

Grywalizacja strukturalna ocenia postępy uczącego się, kompletując fragmenty rozwiniętych umiejętności lub zdobywanej wiedzy, np. w quizach zmierzy poziom uzyskanej wiedzy i zmieni odpowiednio kierunek wyznaczonego celu nauczania. Ciągła ocena czasu rzeczywistego postępu dostarcza ważnych informacji dla uczącego się na wszystkich etapach procesu. Ocena postępów dostarcza diagnoza mocnych i słabych stron uczących się, rozwijanie wiedzy na temat umiejętności oraz zdolności każdego uczestnika. Odpowiednio, w trakcie procesu mogą być wprowadzane plany naprawcze. W gamifikacji strukturalnej pojawia się wspomniany wcześniej element konkurencji¹¹. Handlowcy z zespołów sprzedażowych są naturalnie nastawieni na konkurencyjność, ale niestety nie pozostają u jednego pracodawcy zbyt długo. Zatem podczas gdy nie ma zapotrzebowania na zwiększenie motywacji w tym dziale, grywalizacja jest najczęściej używana do skoncentrowania zespołów sprzedażowych wokół określonego zachowania. Wprowadzanie danych do systemu komputerowego we wczesnym procesie sprzedaży lub w sprzedaży określonego rodzaju produktu stanowi przykłady zachowań, w które można celować.

Natomiast gamifikacja zawartości to stosowanie elementów gry, mechaniki z gier i myślenia, w celu zmiany zawartości, aby uczynić ją bardziej podobną do gry¹². Wspólna realizacja tego typu grywalizacji to dodawanie elementów takich jak historia, wyzwanie, ciekawość, tajemnica i znaki, aby zmienić zawartość, w efekcie czego angażujemy uczestnika.

W miejscu pracy grywalizacja zawartości umożliwia stymulowanie uczestnika/pracownika poprzez zastosowanie optymalnego poziomu prowokacji, tajemnicy lub dobrze spreparowanych historii. Te czynniki mogą przyczynić się do zwiększenia zaangażowania uczestnika do zakończenia zadania. Ten rodzaj grywalizacji może być realizowany poprzez dodanie elementów historycznych do szeregu realnych problemów mogących wystąpić w danej historii (np. problemów matematycznych, analitycznych), w celu umieszczenia uczestnika w kontekście fantazji. Uczestnik rozpoczyna zadania w pracy, nastawiony na wyzwanie, a nie na cel.

Z badań Gallupa wynika, że 63% pracowników na świecie jest niezaangażowanych w swoją pracę, 23% z nich wręcz ją sabotuje, a zaangażowani, którzy

⁹ K.M. Kapp, L. Blair, R. Mesch, *The gamification of learning and instruction fieldbook: Theory into practice*, New York 2013.

¹⁰ S. Nicholson, *A user-centered theoretical framework for meaningful gamification*, Paper presented at Games+Learning+Society 8.0, WI, Madison 2012.

¹¹ K.M. Kapp, *The gamification of learning and instruction...*, *op. cit.*

¹² K.M. Kapp, L. Blair, R. Mesch, *The gamification of learning and instruction fieldbook...*, *op. cit.*

pracują są rozpraszani średnio aż 37 razy na godzinę. W badaniach przeprowadzonych w 2011 roku znajdziemy szczegółowe informacje na temat zaangażowania pracowników w 94 krajach. Wybrane dane przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zaangażowanie pracowników wybranych krajów

Kraj	Zaangażowani	Niezaangażowani	Aktywnie niezaangażowani*
Australia	24% ± 3	60% ± 4	16% ± 3
USA	30% ± 1	52% ± 2	18% ± 1
Kanada	16% ± 3	70% ± 3	14% ± 3
Izrael	5% ± 4	73% ± 4	22% ± 2
Japonia	7% ± 3	69% ± 4	24% ± 2
Wybrane kraje Europy			
Austria	14% ± 4	74% ± 5	12% ± 4
Białoruś	9% ± 4	58% ± 5	33% ± 3
Chorwacja	3% ± 4	65% ± 4	32% ± 2
Czechy	8% ± 5	62% ± 5	29% ± 3
Dania	21% ± 4	69% ± 5	10% ± 5
Holandia	9% ± 3	80% ± 4	11% ± 3
Finlandia	11% ± 4	76% ± 4	13% ± 3
Francja	9% ± 4	65% ± 4	26% ± 2
Niemcy	15% ± 2	61% ± 3	24% ± 2
Polska	17% ± 4	68% ± 6	15% ± 5
Słowacja	11% ± 4	69% ± 5	20% ± 3
Wielka Brytania	17% ± 1	57% ± 2	26% ± 1
Włochy	14% ± 4	67% ± 5	18% ± 3

* aktywnie niezaangażowani – sabotujący pracę, niezadowoleni, aktywnie demonstrowujący swój negatywny stosunek do pracy.

Źródło: S. Crabtree, *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work, Employee engagement, country by country*, 8.10.2013, <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> [dostęp: 12.10.2016].

Pośród wybranych państw europejskich najbardziej zaangażowanymi pracownikami są Duńczycy (21%), najmniej zaangażowani pracują natomiast w Holandii (80%). Najwięcej pracowników sabotujących pracę jest na Białorusi (33%) oraz w Chorwacji (32%).

W obliczu tych danych rodzi się pytanie, czy istnieją narzędzia, dzięki którym można zwiększyć poziom zaangażowania i jednocześnie zmniejszyć ilość osób niezaangażowanych w pracę? Czy możemy zastosować metody/technikę grywalizacji, aby zwiększyć zaangażowanie oraz motywację pracowników?

Wprowadzenie grywalizacji wzrosło, ponieważ zauważono, że może ona pomóc, aby miejsce pracy stało się bardziej atrakcyjne i wydajne. Grywaliza-

cja zmienia zasady zaangażowania, a co za tym idzie inspiruje pracowników do zmiany zachowań. W 2013 roku przewidywano, że w przeciągu dwóch kolejnych lat, 40% firm z listy organizacji Global 1000 użyje grywalizacji jako podstawowego mechanizmu do przekształcenia ich działalności gospodarczej¹³. Grywalizacja okazała się bardzo skuteczna w angażowaniu ludzi i motywowaniu ich do zmiany zachowań, rozwijaniu umiejętności lub rozwiązaniu problemów. Wykorzystując niektóre z cech stosowanych w prawdziwych grach, grywalizacja może zamienić wiele innych rodzajów działań¹⁴.

W licznych dziedzinach, branżach, a nawet w największych globalnych przedsiębiorstwach grywalizacja staje się potężnym narzędziem, powodującym wzrost motywacji i zaangażowania pracowników, którzy w rezultacie spełniają cel pracodawcy oraz dostarczają spodziewanych wyników dla przedsiębiorstwa¹⁵. Niestety nieumiejętne stosowanie mechanizmu gamifikacji przez zarząd firmy, może odnieść odwrotne skutki. Ludziom w miarę upływu czasu zdobyte cele już nie wystarczają. Jeżeli ten sam bodziec jest używany wielokrotnie, pracownicy tracą zainteresowanie. Pracownicy, którzy są zorientowani na osiągnięcia chcą dodatkowo nagród, bonusów. Jednakże, jak twierdzi Gabe Zichermann, większość osób nie jest zorientowana na osiągnięcia czy na wygraną. Tacy pracownicy czują się nagrodzeni gdy myślą, że kontrolują swoje własne przeznaczenie¹⁶.

Wobec powyższego postanowiono sprawdzić, co motywuje pracowników i z jakich metod korzystają pracodawcy aby motywować zespół.

Celem badań była próba określenia czynników, jakie pracownicy uważają za motywujące ich do pracy oraz sprawdzenie, czy pracodawcy stosują, a jeśli tak, to jakie systemy motywacyjne wykorzystują w pracy. W badaniu wzięto pod uwagę takie zmienne, jak wiek, płeć, ilość godzin pracy, zawód, branża.

W badaniu zastosowano ankietę własną w dwóch wersjach (pracownik i pracodawca), która została podzielona na kilka sekcji. Ankieta dla pracownika w sekcji pierwszej zawierała pytania socjodemograficzne, takie jak płeć, wiek, zawód. Następnie zostały zamieszczone dwa twierdzenia o treści: „Praca sprawa mi przyjemność” oraz „Czerpanie przyjemności z pracy jest dla mnie ważnym elementem decydującym o jakości pracy”, w których respondenci mieli określić w jakim stopniu zgadzają się z tymi zdaniem wybierając odpowiedzi:

¹³ B. Burke, *The Gamification of Business*, *Forbes*, 21.01.2013, <http://www.forbes.com/sites/gartner-group/2013/01/21/the-gamification-of-business/#33cb50975d57> [dostęp: 12.10.2016].

¹⁴ B. Workman, *Gamification: Companies Of All Sizes Are Using This Strategy To Win Customers And Pummel Competitors*, *Businessinsider*, 12.11.2013, <http://www.businessinsider.com/the-growing-gamification-market-2013-11?IR=T> [dostęp: 12.10.2016].

¹⁵ K. Duggan, *Gamification: The Secret Weapon of Employee Engagement*, *Cmswire*, 18.03.2013, <http://www.cmswire.com/cms/social-business/gamification-the-secret-weapon-of-employee-engagement-020079.php?pageNum=2> [dostęp: 12.10.2016].

¹⁶ R. Hein, *How to Use Gamification to Engage Employees*, *Cio*, 6.06.2013, <http://www.cio.com/article/2453330/careers-staffing/how-to-use-gamification-to-engage-employees.html> [dostęp: 12.10.2016].

„tak”, „nie”, „nie wiem”. W ankiecie dla pracodawcy, oprócz pytań o wiek i płeć, umieszczono pytanie o reprezentowaną branżę oraz liczbę zatrudnianych osób.

W kolejnej sekcji ankiety dla pracownika respondenci zostali poproszeni o ocenę w skali od 1 do 5 stopnia zaangażowania w pracę u obecnego pracodawcy oraz określenia czy pracodawca potrafi zmotywować do pracy. Ankieta dla pracodawcy zawierała jedno stwierdzenie: „Uważam, że pracownik powinien czerpać przyjemność z pracy”.

Następna, trzecia sekcja w ankiecie pracownika dotyczyła czynników, które są dla ankietowanych ważne w pracy (za wyjątkiem wynagrodzenia) i w której badani mieli określić – w skali od jeden do dziesięć – w jakim stopniu dany czynnik jest ważny. W ankiecie przedstawione zostały następujące czynniki: prowizja, benefity finansowe, benefity niefinansowe, dofinansowanie do obiadów/lunchu, atmosfera w pracy, wyjścia firmowe, jasne cele, możliwość rozwoju, swobodne godziny pracy, rywalizacja, zdobywanie i rozwijanie swoich umiejętności, wyzwania. W formularzu ankiety dla pracodawcy respondenci mieli zaznaczyć na skali od 1 do 10, które systemy motywacyjne stosują w stosunku do swoich pracowników. Wśród wymienionych czynników znalazły się: podwyżka, premia, system rywalizacji, wyjścia firmowe, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne, dopłata do obiadów/lunchu, benefity finansowe, benefity niefinansowe, konkursy, swobodne godziny pracy.

Badanie przeprowadzono na terenie województwa małopolskiego od sierpnia do listopada 2016 roku, na grupie 169 osób. Z zebranego materiału odrzucono 22 ankiety z powodu braków w odpowiedziach i innych błędów. Finalnie do analizy zakwalifikowało się 147 ankiet, 122 wypełnionych przez pracowników i 25 wypełnionych przez pracodawców. Najliczniejszą grupą wśród badanych pracowników były osoby w przedziale wiekowym 20–25 lat ($N=73$) i stanowiły one 59,84% ogółu ankietowanych. Szczegółowe dane dotyczące badanej grupy zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Rozkład płci, wieku, ilości zatrudnianych osób i branż badanych osób ($N=147$)

Zmienne	Pracownik (N=122)		Pracodawca (N=25)	
	Liczebność	Procent z ogółu	Liczebność	Procent z ogółu
Płeć				
Kobieta	81	66,40	9	36,00
Mężczyzna	41	33,60	16	64,00
Wiek				
20–25	73	59,84	4	16,00
26–35	41	33,60	11	44,00
36–47	8	6,56	10	40,00

Liczba zatrudnionych osób				
1–5			7	28,00
6–10			10	40,00
11–20			5	20,00
21–50			2	8,00
> 50			1	4,00
Zawód/branża				
gastronomia/ FMCG	28	22,96	3	8,00
IT	12	9,84	6	24,00
marketing	8	6,55	9	36,00
handel/sprzedawca	21	17,21	5	20,00
kierowca	7	5,74		
motoryzacja	4	3,29		
budowlana	16	13,11		
finansowa	6	4,91		
nauczyciel	3	2,46		
medyczna	9	7,37		
administracja	3	2,46		
inne	5	4,10	2	8,00

Uzyskane wyniki przedstawiono w tabelach poniżej.

Tabela 3. Pytania związane z pracą (N=147). Pracownik (N=122), pracodawca (N=25)

Pytania	Tak	Nie	Nie wiem
	Częstość (procent)		
Czerpanie przyjemności z pracy jest dla mnie ważnym elementem decydującym o jakości pracy (pracownik)	115 (94,26%)	2 (1,64%)	5 (4,10%)
Praca sprawia mi przyjemność (pracownik)	41 (33,61%)	49 (30,33%)	32 (26,30%)
Uważam, że pracownik powinien czerpać przyjemność z pracy (pracodawca)	21 (84,00%)	2 (8,00%)	2 (8,00%)

Prawie 95% (N=115) ankietowanych pracowników uznało, że czerpanie przyjemności z pracy jest dla nich ważnym elementem decydującym o jakości z pracy. Dla niespełna 2% (N=2) nie jest to istotny element, a 4% (N=5) ankietowanych było niezdecydowanych.

Tabela 4. Czynniki, które są ważne w pracy dla pracownika, w skali od 1 do 10 (ankieta pracownik)

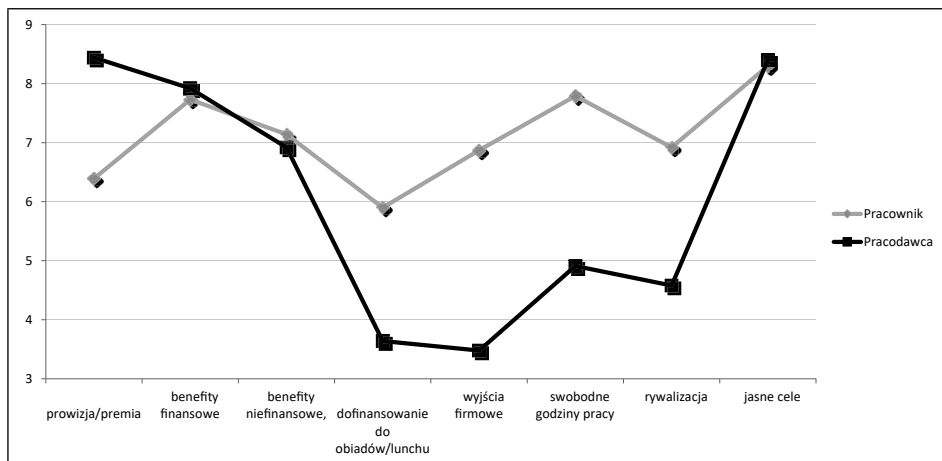
Czynniki	Średnia sumy	Odchylenie standardowe
pro wizja	6,39	2,867
benefity finansowe	7,73	1,547
benefity niefinansowe	7,14	2,657
dofinansowanie do obiadów/lunchu	5,90	2,050
atmosfera w pracy	8,68	1,820
wyjścia firmowe	6,87	2,590
jasne cele	9,21	1,325
możliwość rozwoju	8,89	1,447
swobodne godziny pracy	7,79	2,497
rywalizacja	6,92	2,519
wyzwania	7,52	2,534
zdobywanie i rozwijanie swoich umiejętności	7,21	2,819

Respondenci uznali, że najbardziej istotnym czynnikiem motywującym do pracy są jasne cele ($M\Sigma=9,21$; $SD=1,325$) i możliwość rozwoju ($M\Sigma=8,89$; $SD=1,447$), kolejnym czynnikiem jest atmosfera w pracy ($M\Sigma=8,68$; $SD=1,820$). Najmniej istotnymi elementami według ankietowanych są dofinansowanie do obiadów/lunchu ($M\Sigma=5,90$; $SD=2,050$) i wyjścia firmowe ($M\Sigma=6,87$; $SD=2,590$), ale te czynniki również zanotowały wysoką średnią.

Tabela 5. Systemy motywacyjne stosowane przez pracodawców w stosunku do swoich pracowników, w skali od 1 do 10 (ankieta pracodawca)

Czynniki	Średnia sumy	Odchylenie standardowe
podwyżka	6,30	2,101
premia	8,44	1,193
benefity finansowe	7,92	1,151
benefity niefinansowe	6,92	1,892
dofinansowanie do obiadów/lunchu	3,64	2,736
wyjścia firmowe	3,48	2,391
dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne	2,41	2,587
swobodne godziny pracy	4,91	1,796
konkursy	2,87	1,319
system rywalizacji	4,58	2,103

Systemami motywacyjnymi, których pracodawcy najczęściej używają, są premia ($M\Sigma=8,44$; $SD=1,193$) oraz benefity finansowe ($M\Sigma=7,92$; $SD=1,151$). Najniżej punktowanymi czynnikami okazały się dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne ($M\Sigma=2,41$; $SD=2,587$) i konkursy ($M\Sigma=2,87$; $SD=1,319$).



Wykres 1. Porównanie czynników ważnych dla pracownika i pracodawcy ($N=147$)

Tabela 6. Odpowiedź na pytania związane ze stopniem zaangażowania w pracę i motywację do pracy (ankieta pracownik). Skala od 1 do 5 ($N=147$)

Czynniki	Średnia sumy	Odchylenie standardowe
Stopień zaangażowania w pracę u obecnego pracodawcy	2,38	0,837
Pracodawca potrafi zmotywować do pracy	2,13	0,890

Omówienie

Większość badanych pracowników wskazała, że praca nie sprawia im przyjemności (30,33%) i jednocześnie aż 94,26% ankietowanych zauważyło, że ten czynnik jest bardzo istotny w kontekście ich motywacji oraz jakości pracy. Pracodawcy podobnie deklarowali w swoich odpowiedziach, uznając, że pracownik powinien czerpać z pracy przyjemność (84%). Wyniki mogą zaskakiwać, gdyż z jednej strony zarówno pracownik, jak i pracodawca uważają, że czerpanie przyjemności z pracy jest ważnym czynnikiem, ale z drugiej, niespełna połowa ankietowanych pracowników nie czerpie z pracy przyjemności. Zdaniem pracowników, pracodawcy nie potrafią zmotywować ich do pracy (tabela 6), a ich stopień zaangażowania u obecnego pracodawcy jest niski (tabela 6).

Nasuują się zatem pytania: Czy oczekiwania pracownika są takie same jakie pracodawcy? Czy pracodawca jedynie deklaruje, że pracownik powinien czerpać przyjemność, ale nic nie robi, aby ją zwiększyć, czy też może nie stosuje tych metod, których oczekują pracownicy?

Częściową odpowiedzią na postawione pytania wydaje się być analiza kolejnych pytań z ankiety. Wyniki jednoznacznie potwierdzają, że oczekiwania pracowników względem pracodawców są odmienne. Dla pracodawcy czynniki, takie jak: dofinansowanie do obiadów/lunchu, wyjścia firmowe, swobodne godziny pracy, rywalizacja, nie są tak ważne jak dla pracowników. Co może zaskakiwać – czynnik prowizja/premia nie jest tak ważna dla pracowników, jak można by sądzić, a jednak pracodawcy chętnie stosują ten system motywacyjny. Wykres 1 ilustruje te dane szczegółowo.

Jak wynika z badań, dla pracownika ważne są rywalizacja ($M\Sigma=6,92$) i wyzwania ($M\Sigma=7,52$) (tabela 4). Odnosząc się do tych wyników warto zauważyć, że wprowadzenie techniki grywalizacji może być doskonałą odpowiedzią na potrzeby pracowników. Paweł Tkaczyk zaznaczył¹⁷, że konkurencja jest jednym z elementów grywalizacji. Stosowanie jej w miejscu pracy może przynieść relatywnie wymierne skutki. Z jednej strony zadowolenie pracownika i dostarczenie mu tego, czego oczekuje, a z drugiej podnoszenie poziomu realizacji celów biznesowych i zwiększenie zaangażowania zespołu.

Podsumowanie

Zebranie powyższych informacji i wyników badań pozwala wnioskować, że dopasowanie oczekiwań pracownika do oczekiwań pracodawcy może pozwolić na zwiększenie satysfakcji z pracy zespołu, przy jednoczesnej realizacji planów biznesowych pracodawcy. Oczywiście badania miały pewne ograniczenia, grupa badawcza pracodawców nie była duża ($N=25$), więc przedstawione wyniki nie odzwierciedlają całej populacji, ale jest to pewien załączek danych, nad którymi można się zastanowić, i na których się opierać, realizując kolejne badania.

Każda firma i branża jest inna, zatem też oczekiwania pracowników oraz pracodawców będą różne. Rozwiązaniem wydaje się wprowadzenie do firm systemu rokrocznych ankiet pracowniczych, które zmierzą i wskażą, które czynniki oraz w jakim stopniu są istotne dla zespołu. Ta wiedza może pozwolić na wprowadzenie przez pracodawcę określonych w badaniu elementów, jednocześnie zwiększając poziom zaangażowania pracowników. Ankieta powinna być powtarzana regularnie, a jej wyniki mierzone w celu sprawdzenia zmian zachodzących w firmie, po wprowadzeniu każdej ze zmian.

¹⁷ P. Tkaczyk, *Grywalizacja...*, op. cit.

Z perspektywy pracodawcy warto zastanowić się czy wprowadzić mechanikę grywalizacji. Może ona ułatwić i przyspieszyć osiągnięcie celów, zwiększyć sprzedaż oraz poziom zaangażowania. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na zagrożenia, gdyż nieumiejętne i niekontrolowane uruchomienie gamifikacji może odnieść odmienny skutek. Cel ulegnie zmianie, pracownik zacznie przychodzić do pracy tylko po to, aby rywalizować, konkurować, zdobywać odznaki czy kolejne benefity. Atmosfera w pracy, tak ważna (tabela 4) dla pracowników, może się pogorszyć i praca zespołowa nie będzie już możliwa.

