

Janusz STRUŻYNA, Krzysztof KANIA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Janusz.Struzyna@ue.katowice.pl; Krzysztof.Kania@ue.katowice.pl

STRATEGICZNE WYZWANIA GAMIFIKACJI

Streszczenie. Postępujące zaangażowanie ludzi w gry i załamanie tradycyjnego podziału między pracą i zabawą tworzy nowe wyzwania dla zarządzających, a gamifikacja staje się strategicznym i innowacyjnym projektem, dzięki któremu organizacja ma szansę dopasować się do tego trendu społecznego. Istotne staje się odwzorowanie scenariusza rozwoju zachowań społecznych związanych z uczestnictwem w grach na działania wewnątrz organizacji. Opracowanie dostarcza wstępnego, oryginalnego projektu modelu rozwoju organizacji, jako konsekwencji wdrażania gamifikacji oraz dopasowuje istniejące definicje gamifikacji do potrzeb teorii zarządzania.

Słowa kluczowe: gamifikacja, dopasowanie strategiczne, playbour

STRATEGIC CHALLENGES OF GAMIFICATION

Summary. The progressive involvement of people in playing games and the collapse of the traditional division between work and play creates new challenges for managers. Mapping a scenario of social behavior related to participation in the games on activities within the organization, becomes an urgent task. The article provides initial design of the original model of development of the organization as a consequence of the implementation of the gamification and adapts existing definitions of gamification to the needs of the theory of management.

Keywords: gamification, strategic alignment, playbour

1. Wprowadzenie

Strategie można uznać za wyraz menedżerskiej koncepcji wzajemnego dopasowania organizacji i jej środowiska (otoczenia) [Johnson, Scholes, Whittington, 2005, s. 7]. Szczególnie trudne jest planowanie strategicznego dopasowania do procesów społecznych,

które powoli, niezauważalnie, ale skutecznie i radykalnie przewartościowują przyzwyczajenia i zachowania ludzi.

Na podstawie odwzorowania scenariusza rozwoju zachowań społecznych, wywołanych przez rozpowszechnienie się zjawiska gry, autorzy podjęli się próby opracowania linii rozwoju i zbioru nowych, potencjalnych wyzwań dla tych zarządzających, dla których gamifikacja stanowi strategiczny i innowacyjny projekt, dający organizacji szansę na dopasowanie się do tego zjawiska społecznego. Pierwszym celem artykułu jest prezentacja etapów gamifikacji organizacyjnej oraz zarysu ścieżki zmian w zakresie zarządzania i organizacji, które dają szansę na osiągnięcie strategicznego zespolenia organizacji ze zmieniającym się środowiskiem społecznym (*strategic alignment problem*) i organizacyjnego dopasowania do nowych cech zasobów i działań (*organisational fit problem*). Drugim celem jest identyfikacja granic doskonalenia zarządzania, szans i zagrożeń, rozwiązań ICT i warunków przejścia na kolejnych etapach gamifikacji oraz sformułowanie propozycji dla zarządzania gamifikacją na każdym z tych etapów. Przesłanką zasadniczą przeprowadzonych studiów jest przekonanie, że zrozumienie zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych źródeł sukcesów jest ważną składową strategicznego zarządzania [Czakon, 2012, s. 23].

2. Powiększające się środowisko radosnego społeczeństwa gry

Huizinga w swojej pracy z lat czterdziestych [Huizinga, 1949] zwrócił uwagę na to, że znaczenie gry dla rozwoju społecznego jest znacznie większe niż można przypuszczać. Poszukując źródeł grania, niewiele daje nam odwołanie się do instynktu lub rozsądku. Grę można uznać z założenia jako niematerialną całościową jakość w naturze samej rzeczy [Huizinga, 1949, s. 1]. To oryginalne spojrzenie nabiera nowego znaczenia we współczesności – granie w gry zaczyna być dostrzegane jako ważny komponent życia społecznego i gospodarczego, a nawet artystycznego [VerBruggen, 2012].

Według Bomby „[...] Jon Dovey i Helen W. Kennedy charakteryzują fenomen szybkiego rozwoju gier komputerowych, mówiąc o tzw. *upgrade culture*, czyli wzajemnym stymulowaniu rozwoju gier komputerowych przez z jednej strony twórców coraz bardziej zaawansowanego sprzętu, z drugiej natomiast przez wykorzystujących możliwości nowego sprzętu projektantów gier” [Bomba, 2009]. Sami Dovey i Kennedy uznają, że dziś wyłania się „techtożsamość” (*technicity = technology+identity*) [Dovey, Kennedy, 2006, s. 17].

W konsekwencji społeczny świat gier staje się jednym z wymiarów środowiska (otoczenia) firm. Jednak narastającego zjawiska grania menedżerowie nie powinni rozpatrywać jedynie w kategoriach adaptacji, gdyż pokolenie aktywnych graczy zaczyna współtworzyć organizację. Dopasowanie organizacji do społeczeństwa gry to coś więcej niż

tylko reakcja na zmiany. Społeczeństwo gry, poprzez analogię do społeczeństwa sieci Barneya [2008, s. 36-37], wykazuje trzy zasadnicze cechy:

1. ludzie aktywnie uczestniczą w tworzeniu relacji, dla których gra jest podstawową infrastrukturą praktyk;
2. reprodukowana i instytucjonalizowana jest sytuacja rozgrywki, uznanej za właściwą formę organizacji i zarządzania relacjami z innymi;
3. zgodnie z zasadami rozwijającej się gry, tworzone są relacje w poprzek szerokiego zakresu społecznych, politycznych i ekonomicznych konfiguracji i połączeń pomiędzy pojedynczymi ludźmi i grupami.

Cechy te można zastosować do opisu zmian w zachowaniach społecznych grona interesariuszy organizacji.

3. Odpowiedź biznesu na wzrost popularności gier i jej skutki

Stworzenie rynku gier było pierwszą formą adaptacji biznesu do społeczeństwa gry. Nieco później marketing wykorzystał gry do promocji produktów (np. telefonów), a inne służby firm do kreowania wizerunku firmy, promocji zielonej energii (EcoIsland), budowania lojalności dla kanałów telewizyjnych (GetGlue), podnoszenia jakości zdrowia (Fitocracy), kształtowania aspiracji życiowych (Mindbloom) [Hamari, 2013] i zarządzania ryzykiem przedsięwzięć [Bajdor, Dragolea 2011]. Silną pozycję mają gry w edukacji [Charles i in., 2011]. Dla określenia tych wszystkich wdrożeń w literaturze zaczęto wprowadzać pojęcie gamifikacji. Nie uzgodniono jeszcze jednej definicji tego procesu, ale wiadomo, że gamifikacji nie można utożsamiać z samą grą, zaś projektowanie gamifikacji różni się od projektowania gry [Strużyna, Kania, 2015]. Najszerszej określa gamifikację Deterding, który przyjmuje, że jest to wykorzystanie elementów gry w kontekście „niegry” (Deterding i in., 2011). Huotari i Hamari (2012) uwypuklają proces dostarczania ofert dla doznawania przeżyć (doświadczeń) dostępnych przy grze, co ma wspierać ogólny proces tworzenia wartości dla klienta. Zuckerman i Gal-Oz (2014) łączą gamifikację z wdrażaniem systemów perswazyjnych, mających na celu promowanie wybranego rodzaju aktywności. Paharia (2014) zaś łączy w swoim określeniu gamifikacji istniejące w firmie systemy, techniki motywacji i przetwarzanie strumieni danych.

Wraz z kolejnymi wdrożeniami gamifikacji pojawiło się pojęcie *playbour* [Gogin, 2011]. Powstało ono z połączenia słów praca i gra/zabawa („zabawopraca” czy też „zabawna praca”) [Strużyna, Marzec, 2015]. Paradoksem staje się tutaj połączenie dwóch oddzielanych dotąd stanów, których synteza jest dla uczestników zabawopracy źródłem ogromnych korzyści [Goggin 2011, Yee, 2006].

W tradycyjnym ujęciu czas aktywności człowieka jest dzielony na pracę i odpoczynek. W ramach tego ostatniego lokowano zabawę i grę. Zachowania te były traktowane jako dychotomiczne. Zaangażowanie w pracę jest inne niż to, które łączy się z grami i zabawą [Csikszentmihaly, 2005]. Istotą takiej motywacji jest uniesienie, zatracenie w czasie i środowisku oraz paradoksalnie – kontrola siebie i otoczenia oraz koncentracja na poszukiwaniu doskonałości, która bierze się z wiary w możliwości osiągnięcia lepszego wyniku. Po osiągnięciu zaangażowania w zabawopracę trudność łączy się z efektem relaksu. Po rozpowszechnieniu gamifikacji zabawopraca staje się udziałem coraz większego zbioru członków organizacji. Skutki takich zmian społecznych w organizacji, nawet intuicyjnie, niosą niebagatelne konsekwencje (np. czy zwolnić pracownika grającego w pracy?).

4. Problemy strategicznego dopasowania w procesie gamifikacji

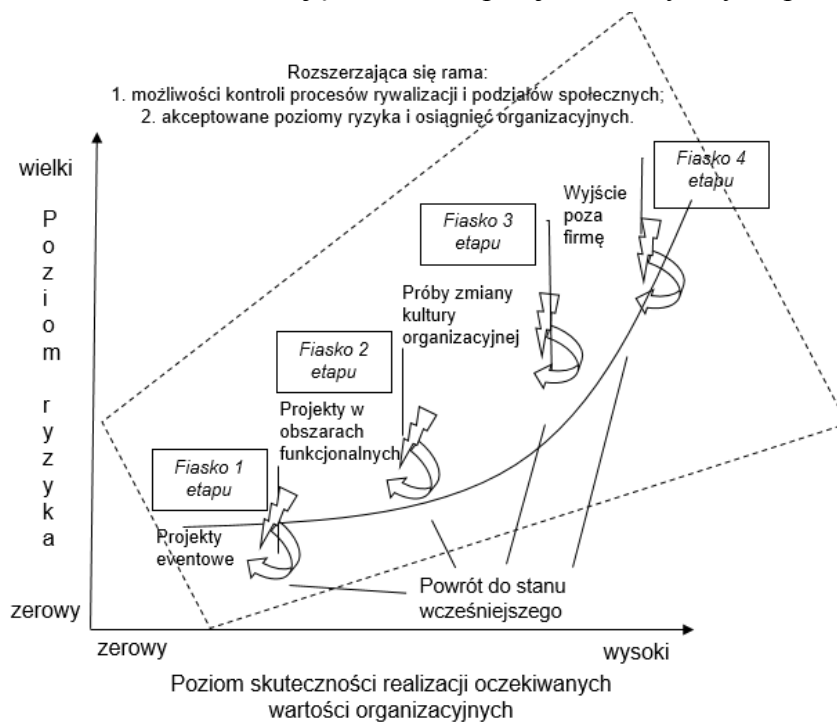
Z analizy dotychczasowych zastosowań gamifikacji wyłania się pewien ciąg zdarzeń, które mają miejsce w organizacjach. Początkowo organizacje eksperymentują z pojedynczymi zastosowaniami w odosobnionych obszarach praktyk biznesowych. Najstarszymi przykładami są: dodawanie gier do produktów, wykorzystanie gier w procesach rekrutacji pracowników, szkoleniach i doskonaleniu pracowników. Te zastosowania pokazują dwa etapy wdrażania gamifikacji. Pierwszy to incydentalne zastosowania, na przykład zakup szkoleń wykorzystujących dydaktykę gry. Drugi to zastosowania gamifikacji w wielu różnych obszarach praktyk biznesowych (m.in. w marketingu, HR, PR, finansach). Jeszcze bardziej złożony wymiar mają rozwiązania wykorzystujące elementy gier do uczenia zarządzania organizacjami [Sawyer, 2009].

Liczniesze i szersze zastosowania gamifikacji ujawniają problem wzajemnego dopasowania rozwiązań wdrażanych w różnych obszarach oraz zgodności pojedynczych rozwiązań ze strategią firmy. Taka próba wewnętrznego dopasowania może być traktowana jako trzeci etap gamifikacji. Te rozwiązania oparte są na konfiguracyjnym podejściu do organizacji i uznaniu systemowych zależności.

Osiągnięcie odpowiedniego poziomu zespolenia w polach funkcjonalnych organizacji nie kończy jednak całego procesu. Kolejny etap to ukształtowanie relacji pomiędzy organizacją i jej zewnętrznym środowiskiem społecznym. Nowe relacje z klientami mogą pojawić się już na pierwszych dwóch etapach gamifikacji. Incydentalne lub systematyczne stosowanie elementów gry w celu zbudowania lojalności klientów wymaga rozwijania nowego sposobu zarządzania relacjami ze środowiskiem społecznym. Rozwijająca się technologia, zmiany kulturowe zawiązujące się społeczności graczy, impulsy konkurencji powodują, że organizacja nie panuje w pełni nad procesem gamifikacji. Zatem na czwartym etapie powinna nastąpić rewizja naturalnie rozwijających się, autarkicznych relacji z klientami i włączenie ich

w proces zmian strategii rozwoju organizacji. Konieczne staje się wzajemne dopasowanie wewnętrzne i zewnętrzne.

Proces dopasowania można rozpocząć od oceny stanu zabawopracy. Jednak, o ile na etapie 3 powstają jedynie załączki nowej kultury organizacji, to na etapie 4 następuje zetknięcie kultury wewnętrznej ze zmianami społecznymi, technologii i zasad konkurencyjności. Wówczas też zadanie dopasowania przekracza granice organizacji. Ideowy schemat rozwoju gamifikacji przedstawia rysunek 1. Zgodnie z nim od pierwszych etapów gamifikacja staje się czynnikiem kształtującym stan organizacji i środowiska i wymaga rozwiązania problemu strategicznego dopasowania. Po każdym z etapów proces gamifikacji może się co prawda zakończyć, jednak takie fiasko projektu będzie jedynie ukazywać większe niedopasowanie organizacji do narastającej w otoczeniu społecznym liczby graczy. Jednocześnie, nawet jeśli gamifikacja nie zostanie przerwana, to każdy z etapów poprzednich prowadzi do pojawienia się przeszkód, które samoistnie blokują możliwość przejścia na wyższy stopień.



Rys. 1. Rozwój gamifikacji z perspektywy strategicznego dopasowania organizacji

Fig. 1. Progress of gamification from the perspective of a strategic organizational alignment

Źródło: Opracowanie własne.

Gamifikacja eventowa (etap 1) może jedynie ugruntowywać sprzeczność w postrzeganiu pracy i zabawy. Wzmacniać ją będzie odczuwana sztuczność sytuacji i zastosowań elementów gry do zarządzania. Pracownik może zauważać, że w jej czasie warunki miały charakter laboratoryjny i odbiegają od rzeczywistych. Narastanie zjawiska separowania pracy od zabawy wymaga powrotu do początków. Po drugim etapie może dochodzić do niespójności zachowań specjalistów różnych działów. Problemy techniczne i społeczne (takie

jak sprawiedliwość wynagrodzeń za trudność pracy) staną się wówczas poważnym kosztem funkcjonowania organizacji, a receptą na nie jest powrót do wdrożeń eventowych. Po trzecim i czwartym etapie najważniejszym ograniczeniem jest obecnie brak wiedzy o rozwijających się zastosowaniach gamifikacji. Po prostu większość firm jest aktualnie na pierwszym lub drugim etapie gamifikacji i na dodatek nie zauważa, że zjawiska związane z upowszechnieniem się gier wewnątrz i na zewnątrz organizacji narastają.

Przykładowe obszary dopasowania i ograniczeń rozwoju poszczególnych etapów prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Etapy gamifikacji oraz ich uwarunkowania

	Granice doskonalenia zarządzania	Szanse, zagrożenia	Propozycje dla zarządzania gamifikacją
Gamifikacja eventowa	Niefachowość nadzoru nad procesami adaptacji doświadczeń z eventu (np. gry edukacyjnej) do codziennej pracy, sztuczność sytuacji na zajęciach dydaktycznych	Zaangażowanie w rozgrywkę, integracja w zespole, oczekiwanie kolejnych zachęt (kolejnych zajęć), zmęczenie, niekontrolowana rywalizacja	Nadzór nad społecznymi efektami rozgrywki, wspomaganie procesów adaptacji doświadczeń ze środowiska rozgrywki do środowiska pracy; symboliczne, kulturowe i autentyczne „kończenie sesji”
	Rozwiązania softwareowe i wsparcie ICT	Warunki przejścia do następnego etapu	
	Powtarzalne, przenoszone z firmy do firmy, niezależne od systemów informatycznych organizacji, żadne lub niewielkie, ograniczające się do zabezpieczenia technicznego środowiska gry	Kompetencja menedżerów i specjalistów w zakresie adaptowania efektów eventu do praktyki organizacyjnej; zrozumienie przez uczestników eventu i kierownictwo firmy istoty gamifikacji; zahamowanie żywiołowego procesu fascynacji rozgrywką	
Projekty w obszarach funkcjonalnych	Granice doskonalenia zarządzania	Szanse, zagrożenia	Propozycje dla zarządzania gamifikacją
	Niewłaściwe dopasowanie do specyfiki danej funkcji zarządzania, dominacja jednego z obszarów zastosowań gamifikacji nad innymi; autonomizacja celów jednostek funkcjonalnych; wykorzystywanie gamifikacji do eksploatacji osób lub zasobów organizacji przez osoby	Zagrożenia związane z niską kompetencją zarządzania wspartego na celach, planowaniu, integrowaniu; lekceważenie zmian społecznych wynikających z gamifikacji; prowadzenie rozgrywek pomiędzy różnymi zespołami, lokalne naruszenia władzy formalnej w wyniku przegranej przez kierownika; odgrywanie się za porażki w rozgrywce	Jasna, wzajemna relacja pomiędzy celami organizacyjnymi i narzędziami ich realizacji; spójność logiczna i symboliczna rozwiązań; kontrola nad osiągniętym poziomem zespoleń i otrzymywanymi efektami synergicznymi, wyrafinowane narzędzia planowania i pomiaru, współpraca ze specjalistami zewnętrznymi
	Rozwiązania softwareowe i wsparcie ICT	Warunki przejścia do następnego etapu	
Oparte o systemy informatyczne dopasowywane do firmy; ograniczone do obszaru funkcjonalnego, przeszkolenie administratorów do pełnienia nowych obowiązków, mogą oni być rekrutowani spośród pracowników; wykorzystanie pasjonatów	Poczucie wartości, kompetencje wyzwolone przez proces gamifikacji zostają przeniesione do świata realnego; podporządkowanie się wartościom organizacji i idei wspólnej wygranej; unikanie dowodzenia swojej racji i wygranej za wszelką cenę; wdrożona zasada, że przegrana oznacza jedynie większe doświadczenie i wyzwanie; umiejętność rezygnacji z projektów „ponad siły”		

cd. tabeli 1

	Granice doskonalenia zarządzania	Szanse, zagrożenia	Propozycje dla zarządzania gamifikacją
Tworzenie kultury zabawopracy	Niezgodność kultur organizacyjnych (starej i nowej, pomiędzy działami, otoczeniem i organizacją itp.); środowisko biura; niezgodność modelu zarządzania z ideą zabawopracy; charakter pracy, doświadczenia pracowników w graniu i zabawie; zabawa na siłę	Szansa na efekt synergicznego połączenia gamifikacji, stosowanej w różnych obszarach funkcjonalnych; zaangażowanie, spadek kosztów pracy, podniesienie atrakcyjności organizacji; rozpad firmy, cynizm, uprzedmiotowienie osób, poczucie wolności i nieodpowiedzialności, związanej z ewentualną możliwością powtarzania rozgrywek w nieskończoność	Identyfikacja odpowiednich kandydatów i pracowników, którzy są zdolni do zabawopracy; tworzenie centrów kreatywności i zabawy; wspomaganie rozwiązaniami technicznymi; włączanie bodźców z gier do systemu motywacji; kotwiczenie wartości kultury zabawnej pracy; sięganie do psychologii i socjologii gry i zabawy; ograniczanie postaw rywalizacji; pomoc zmęczonym zabawą i zniechęconym do niej
	Rozwiązania softwareowe i wsparcie ICT	Warunki przejścia do następnego etapu	
	Zespolone z systemem informatycznym organizacji, holistyczne, unikalne, dedykowane; administratorzy jako osobna rola, specjaliści nowej warstwy oprogramowania, analitycy gamifikacji	Gotowość do otwartego przenoszenia doświadczeń z zabawy wewnątrz organizacji na otoczenie; odpowiednia liczba moddersów (tuningowców) w otoczeniu; odnalezienie swojej niszy prosumenckiej; nadwyżka finansowa dająca szansę na eksperymentowanie; zorientowanie na odpowiedzialność społeczną i zachowania etyczne	
	Granice doskonalenia zarządzania	Szanse, zagrożenia	Propozycje dla zarządzania gamifikacją
Projekty mające zmieniać relacje poza organizacją	Społeczne i kulturowe niedopasowanie firmy do jej lokalnego otoczenia; niszcząca konkurencja; dążenie mediów do sensacji i wykpiwania rozwiązań niekonformistycznych; słabość produktu/usługi; przemijająca moda; kolonizacja kompetencji osób spoza firmy; porażka sukcesu	Integracja uwagi społecznej wokół firmy; niski poziom krytycznych dla biznesu konfliktów wewnętrznych i z prosumentami, moddersami, blogerami; utrata możliwości prowadzenia interesów; rozpad społeczności firmy; sukces ponad miarę.	Zarządzanie rozwojem relacji; budowanie wspólnoty wartości; poszerzanie grona fanów o podobnym poczuciu rozrywki; CSR
	Rozwiązania softwareowe i wsparcie ICT	Warunki przejścia do następnego etapu	
	Unikalne projekty nakierowane na interesariuszy firmy. Wymagane duże wsparcie administracyjne zarówno wewnątrz firmy, jak i na styku firmy i otoczenia	Techniczne wyposażenie moddersów, prosumentów; Atrakcyjność	

Źródło: Opracowanie własne.

Sformułowane propozycje zarządzania procesem gamifikacji wskazują, że proces na pierwszych etapach może mieć charakter odwracalny, a rezygnacja z gamifikacji nie przyniesie większych szkód dla organizacji, aż do momentu, w którym otoczenie społeczne nie będzie zdominowane przez zachowania graczy. Natomiast na etapie trzecim i czwartym ryzyko rośnie niewspółmiernie, a procesy wymagają specjalnej kontroli zarządzających.

Zapisy w tabeli 1 należy traktować jako przypuszczenia wymagające uzupełnienia o inne wymiary dopasowania oraz weryfikacji empirycznej.

Zaproponowane etapy gamifikacji organizacyjnej oraz zidentyfikowane warunki, pod którymi gamifikacja jako specyficzny typ organizacyjnej innowacji może wpływać na doskonalenie systemu zarządzania, wskazują, że zastosowanie elementów gier do zarządzania wymaga nie tylko ostrożności, ale również szczególnego rodzaju koordynacji. Jej przedmiotem powinny być takie podsystemy zarządzania, jak: podsystem relacji z klientami, podsystem zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji, PR, ICT. Osobnym wyzwaniem jest opracowanie przydatnych menedżerom metod analizy poziomu wdrożenia gamifikacji oraz stanu dopasowania organizacji do zmieniających się zwyczajów społecznych, związanych z wykorzystaniem mechaniki gier.

W kontekście strategicznego dopasowania wyłania się też nowe określenie gamifikacji, która staje się narzędziem strategicznego dopasowania organizacji. W tym ujęciu gamifikacja to zespół działań wykorzystujących naturalną, wielowiekową ludzką umiejętność łączenia gry z zabawą dla osiągania nowej jakości wewnętrznych i zewnętrznych interakcji w organizacji i organizacji z jej środowiskiem. Gamifikacja w tym wydaniu przynosi co najmniej dwa strategiczne efekty. Po pierwsze, może być spełnieniem nadziei na tworzenie organizacji, w której ludzie mogą być takimi jakimi są naprawdę [Kilmann, 2001, s.11], być ekspresją natury *homo ludens*. Po drugie, wdrażanie elementów gry do zarządzania koncentruje uwagę na zmianach w środowisku.

5. Zakończenie

Przedstawione opracowanie jest próbą odwzorowania scenariusza rozwoju nowego wyzwania dla badaczy strategicznego zespolenia organizacji i analizy wyniku paradoksu wynikającego z dialektycznej syntezy stanu pracy i zabawy. Jednocześnie badania w wyłaniających się kwestiach gamifikacji dopiero się na świecie rozpoczynają. Przedstawiony tekst dostarcza wstępnego, oryginalnego projektu modelu rozwoju organizacji, jako konsekwencji wdrażania gamifikacji oraz dopasowuje istniejące definicje gamifikacji do potrzeb teorii zarządzania. Efekty te stanowią podstawę dla planowanych dalszych szczegółowych badań związanych z wymiarowaniem gamifikacji oraz budową modelu dojrzałości procesów gamifikacji organizacyjnej.

Bibliografia

1. Bajdor P., Dragolea L.: The gamification as a tool to improve risk management in the enterprise, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol. 2, No 13, 2011, p. 38- 50
2. Barney D.: *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008
3. Bomba R.: Rola i oddziaływanie gier komputerowych na współczesną kulturę, społeczeństwo i rynek, 2009 <http://rbomba.pl/archives/475> (dostęp 26.06. 2015)
4. Charles D., Charles T., McNeill M., Bustard D., Black M.: Game-based feedback for educational multi-user virtual environments, „*British Journal of Educational Technology*”, Vol. 42, No 4, 2011, p. 638-654
5. Csikszentmihaly M.: *Przepływ, psychologia optymalnego doświadczenia*, Moderator, Poznań, 2005
6. Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2012
7. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L.: From game design elements to gamefulness: Defining gamification, *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, New York 2011, p. 9-15
8. Dovey J., Kennedy H.: *Game Cultures, Computer games as new media*, Open University Press, Maidenhead, New York 2006
9. Goggin J.: Playbour, farming and leisure, „*Ephemera: theory & politics in organization*”, Vol. 11, No 4, 2011, p. 357-368
10. Hamari J.: Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service, „*Electronic Commerce Research and Applications*”, Vol. 12, 2013, p. 236-245
11. Huizinga J.: *Homo ludens a study of the play-element in culture*, Routledge & Kegan Paul, London 1949
12. Huotari K., Hamari J.: Defining gamification: a service marketing perspective, *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, Tampere, Finland, 2012, October 3-5
13. Johnson G., Scholes K., Whittington R.: *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7th Edition, Prentice Hall Harlow, 2005
14. Kilmann R.: *Quantum organizations*. Davies-Black, Palo Alto, 2001
15. Paharia R.: *Lojalność 3.0*, MT Biznes Ltd., Warszawa, 2014
16. Sawyer B.: Forward: From Virtual U to serious game to something bigger, [in:] U. Ritterfeld, M. Cody, P. Vorderer (eds.): *Serious games: Mechanisms and effects*, Routledge, New York 2009, s. XI-XVI
17. Strużyna J., Kania K.: Sześć kroków wprowadzania gamifikacji do praktyk ZZL, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2015*, Vol. 103, no 2, 2015, s. 49-64

18. Strużyna J., Marzec I.: Czynniki sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych. Przegląd stanowisk teoretycznych, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Vol. 104-105, nr 3-4, 2015, s.11-27
19. VerBruggen, R.: Games people play, „Academic Questions”, Vol. 25, no 4, 2012, p. 552-560
20. Yee N.: The demographics, motivations, and derived experiences of users of massively multi-user online graphical environments, „Teleoperators and Virtual Environments”, No. 15, 2006, p. 309-329
21. Zuckerman O., Gal-Oz A.: Deconstructing gamification: evaluating the effectiveness of continuous measurement, virtual rewards, and social comparison for promoting physical activity, „Journal Personal and Ubiquitous Computing”, Vol. 18, No 7, 2014, p. 1705-1719

Abstract

Involvement of people (especially young people) in playing games is getting wider social phenomenon, which we believe will increasingly affect organizations. In this context, identification of tasks related to organizational gamification and preparing appropriate action is a necessary management task. In the article, based on the literature research, we present an original concept of subsequent phases of this management process, their threats and conditions of successful implementation.