

# Środowisko pracy w polskiej branży gier

Raport końcowy

Szymon Chlebowicz  
Michał Szewczyk

## Spis treści

1. Wstęp .....	2
2. Metodologia .....	5
3. Wyniki i ich analiza.....	9
3.1 Raporty Dobrych Praktyk GPW .....	9
3.1.1 Wyniki ilościowej analizy Raportów Dobrych Praktyk GPW .....	9
3.1.2 Analiza uzasadnień zawartych w Raportach Dobrych Praktyk GPW .....	12
3.1.3 Wnioski końcowe .....	14
3.2 Wywiady indywidualne .....	16
3.2.1 Zarządzanie procesem produkcyjnym .....	16
3.2.2 Premiera gry i racjonalizacja sytuacji w branży .....	18
3.2.3 Przyszłość branży gier .....	19
3.2.4 Wnioski końcowe .....	20
4. Podsumowanie .....	22
Bibliografia:.....	26

# 1. Wstęp

Czas pandemii COVID-19 okazał się dla branży gier elektronicznych wyjątkowo korzystny w wymiarze finansowym (Krampus-Sepielak i in., 2021). Społeczeństwo pozbawione możliwości bezpośredniego, fizycznego kontaktu z sektorem kultury naturalnie przekierowało swoją uwagę na media cyfrowe, czego dowodem jest wzrost tego rynku przekraczający wcześniejsze oczekiwania (Gliński, 2021). Pomimo dynamicznego rozwoju, sektor gier wideo od paru lat mierzy się z licznymi zarzutami dotyczącymi standardów pracy niekorzystnymi dla zatrudnionych. Jesteśmy świadkami coraz szerszego, otwartego adresowania problemów seksizmu (Lorenz i Browning, 2020; MacDonald, 2020) i crunchu<sup>1</sup> dotyczącego pracowników i pracownice zatrudnionych w branży gier wideo. Walka z tymi zjawiskami jest już zakrojona na tyle szeroko, że powstały w tym celu związki zawodowe w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Francji, Szkocji i Finlandii (Woodcock, 2020), a w 2023 roku także w Polsce (Związek Pracowników Branży Gier – komisja OZZ Inicjatywa Pracownicza, 2023).

Ze względu na bardzo dynamiczny rozwój wielu polskich spółek zajmujących się grami wideo zyskały one liczne grono inwestorów (Rydzewski, 2015). Ci natomiast zgłaszają zapotrzebowanie na raporty branżowe oraz analizy tego, w którym kierunku może rozwinąć się sektor. Zjawisko to doprowadziło do silnej koncentracji zainteresowania środowiska akademickiego i biznesowego właśnie na finansowym aspekcie branży, mniejszą uwagę poświęcając na właściwą analizę sytuacji wewnątrz niej<sup>2</sup>. Mniejszym zainteresowaniem obdarzono tematy związane z samą produkcją gier wideo, takie jak jakość zarządzania pracą

---

<sup>1</sup> Za Jamie Woodcock, "The Work of Play: Marx and the Video Games Industry in the United Kingdom," *Journal of Gaming and Virtual Worlds* 8, no. 2 (2016): 131-143: *proces przemęczania pracowników nadmiarem pracy, który najczęściej towarzyszy późnym etapom cyklu wydawniczego gry*. Najczęściej jest on wywołany napiętymi planami produkcji i wysoką ceną marketingu, w którym kluczową rolę odgrywa data publikacji produkcji. W wyniku tego na pracowników jest nakładana presja wykonywania niepłatnych nadgodzin, mających na celu sprostanie skrajnie wygórowanym oczekiwaniom. Problem wynika częściowo z trudności przewidzenia tempa kreatywnego procesu produkcji oprogramowania, ale wiele przypadków crunchu wynikało z wcześniejszych założeń managementu, który traktował bezpłatne nadgodziny jako zwykłą część procesu produkcji.

Zob. też Cote, A. C., & Harris, B. C. (2021). The cruel optimism of "good crunch": How game industry discourses perpetuate unsustainable labor practices. *New Media & Society*,

<sup>2</sup> Istnieje również bogaty zasób polskiej literatury naukowej zajmujący się opisem gier per se, jako utworów kultury. Został on jednak wyłączony z analizy ze względu na skupienie raportu na środowisku pracy, a nie grach samych w sobie.

zespołów kreatywnych czy wpływ oczekiwań klientów i presji rynkowej na proces produkcyjny. Wiele z tych zagadnień naturalnie wpływa na takie zjawiska jak stres organizacyjny (Mieszczak, 2020) czy przestrzeganie praw pracowniczych, dlatego za konieczne uważamy poświęcenie im większej uwagi. Należy przy tym pamiętać również o związku występującym pomiędzy dobrostanem psychicznym pracowników, jakością zarządzania, jakiemu są poddawani, a efektywnością ich pracy i jej efektami (Saraswati i Lie, 2020)

**Celem niniejszego badania jest ewaluacja stopnia realizacji prospołecznych i propracowniczych postulatów wyrażonych w zbiorze Dobrych Praktyk Giełdy Papierów Wartościowych (dalej; GPW) w polskiej branży gier.** Tym samym odpowiemy na lukę badawczą w opisie strukturalnych rozwiązań podejmowanych przez firmy z branży gier na rzecz dobrostanu swoich pracowników oraz otoczenia społecznego. W tym celu przeprowadzona została analiza Raportów Dobrych Praktyk GPW (*Główny Rynek GPW - Dobre Praktyki 2021*, 2021) wszystkich spółek giełdowych notowanych na głównym parkiecie GPW na dzień 20.12.2024. Uzyskane wyniki zostały uzupełnione o odbiór badanego zjawiska na podstawie 6 pogłębionych wywiadów indywidualnych (Wojcieszek i Wojcieszek, 2019) z byłymi i obecnymi pracownikami i pracownicami badanych firm.

Środowisko pracy będziemy w pracy rozumieć w sposób szerszy niż [Obwieszczenie w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, 2023], czyli nie tylko jako „warunki środowiska materialnego (określonego czynnikami fizycznymi, chemicznymi i biologicznymi), w którym odbywa się proces pracy”, ale włączamy w to także kwestie relacji międzyludzkich w miejscu pracy oraz obowiązków i nagród przyznawanych pracownikom. Rozszerzamy tę definicję ze względu na zauważoną przez psychologów (zob. Erenkfei i in. 2012) korelację pomiędzy obciążeniem obowiązkami i relacjami w miejscu pracy oraz wypaleniem zawodowym, które będzie jednym z poruszanych tematów. Biorąc pod uwagę powyższe, postanowiliśmy sformułować dwa pytania badawcze:

- 1. Jaki jest obecny stan realizacji rozwiązań postulowanych przez Dobre Praktyki GPW w polskich firmach z sektora produkcji gier?**
- 2. Jak pracownicy postrzegają środowisko pracy w polskich firmach tworzących gry?**

Przedstawione pytania sytuują nas na styku dwóch tradycji teoretycznych dotycząc tych samych zjawisk w różnej skali; ekonomii behawioralnej, dostarczającej wyjaśnień dla zachowań dużych aktorów ekonomicznych tj. Firm i ich inwestorów (pytanie 1.) oraz analizy postmarksistowskiej, osadzonej w doświadczeniu osób pracujących, naznaczonym często alienacją od siebie samych i od optymalnych dla siebie warunków (pytanie 2.). Dodatkowo, korzystając z pracy Ergina Baluta (2018) „*One-Dimensional Creativity: A Marcusean Critique of Work and Play in the Video Game Industry*” wprowadzimy krytykę jednowymiarowości H. Marcusego i na tej bazie zbadamy relację pomiędzy pracą kreatywną, a wymogami rynkowymi stanowiącą w naszej ocenie cenne częściowe wyjaśnienie uzyskanych obserwacji.

## 2. Metodologia

Podstawą autorskich badań była analiza ilościowa i jakościowa raportów wypełniania Zasad Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW oraz wywiady przeprowadzone z byłymi i obecnymi pracownikami spółek z polskiego sektora gier wideo. Dobór badanych firm i osób był celowy: ukierunkowany na możliwie duże zróżnicowanie stanowisk pracy. Założyliśmy, że badane praktyki charakterystyczne dla branży (szczególnie crunch) najsilniej będą ujawniać się w firmach o najsilniejszej pozycji rynkowej (co sprowadzamy do obecności na głównym parkiecie GPW) oraz będą w największym stopniu dotyczyć pracowników zaangażowanych w sam proces produkcji gier, dlatego z analizy wyłączyliśmy działy administracji czy marketingu.

W pierwszej części badania dotyczącej uwarunkowań systemowych branży growej opieraliśmy się na raportach przestrzegania Zasad Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW (*Główny Rynek GPW - Dobre Praktyki 2021*, 2021) za rok 2021 publikowanych przez wszystkie notowane podmioty w kategorii Gier na dzień 20.12.2023. Przedmiot analizy ograniczamy do punktów 1.3, 1.3.2, 1.4, 1.4.2, 1.5 założonych raportów z powodu ich bezpośredniego odniesienia do kwestii pracowniczych i otoczenia społecznego. Treści poszczególnych punktów oraz powody umieszczenia ich w badaniu zostały przedstawione w Aneksie I. W okresie między październikiem a grudniem 2022 roku przeanalizowaliśmy ówczesnie najbardziej aktualne raporty wszystkich 21 notowanych spółek. Lista badanych firm i uzyskane wyniki zamieszczone zostały w rozdziale 3.1 *Wyniki analizy Raportów Dobrych Praktyk GPW*.

Dzięki polityce stosuj lub wyjaśnij (ang. comply or explain) przyjętej w raportowaniu GPW spółki zmuszone są podawać stan przestrzegania określonych zasad lub przyczyny ich nieprzestrzegania i ew. częściowe wysiłki mające na celu ich wprowadzenie. Na potrzeby wykonywanych pomiarów ustaliliśmy poziomy starań firm w opisywanych rejonach; wdrożenie praktyki (zielony kolor i oznaczenie „**sp**”), częściowe wdrożenie praktyki (kolor żółty i oznaczenie „**csp**”) oraz brak informacji o wdrażaniu praktyki (kolor czerwony i oznaczenie „**nsp**”).

<b>Poziom stosowania zasady</b>	<b>Kryteria określenia poziomu stosowania zasady</b>
<b>P R A K T Y K A STOSOWANA (sp)</b>	Adnotacja „ZASADA STOSOWANA” w raporcie spółki
<b>P R A K T Y K A C Z Ę Ś C I O W O STOSOWANA LUB WDRAŻANA (csp)</b>	Adnotacja „ZASADA NIESTOSOWANA” w raporcie spółki ORAZ wyjaśnienie, które wskazuje na działania zmierzające do wdrożenia określonej zasady lub częściowo ją realizujące.
<b>BRAK INFORMACJI O WDRAŻANIU PRAKTYKI (nsp)</b>	Adnotacja „ZASADA NIESTOSOWANA” w raporcie spółki ORAZ wyjaśnienie, które nie wskazuje na podjęcie działań mających na celu wdrożenie zasady
<b>Tabela 1</b> - wyjaśnienie założonych statusów przestrzegania Dobrych Praktyk	

Drugi etap prac polegał na pogłębieniu uzyskanych wyników nt. strukturalnych rozwiązań stosowanych w branży przez wywiady indywidualne. W celu dotarcia do byłych lub obecnych pracowników firm z branży gier przeanalizowaliśmy branżowe grupy społecznościowe na platformie Facebook oraz portal LinkedIn i przesłaliśmy zaproszenia do badania do osób na interesujących nas pozycjach<sup>3</sup>. **W wywiadach wzięło udział 6 osób, dwie kobiety i czterech mężczyzn, w różnym wieku i zatrudnionych w odmiennych firmach z badanej branży.** Byli to pracownicy i pracowniczki działów odpowiedzialnych za rozwój gry, kontrolę jakości, scenariusz, programowanie oraz design.

W celu bezpośredniego porównania doświadczeń osób pracujących w różnych działach początkowo planowaliśmy przeprowadzić wywiady w grupach fokusowych (Olcoń, 2006). Zetknęliśmy się jednak ze znacznymi obawami potencjalnych badanych. Po usłyszeniu o planowanej formie badania odmawiali oni udziału, argumentując to ryzykiem bycia rozpoznany przez inną osobę z branży i oskarżonym o łamanie umowy o poufność lub

<sup>3</sup>Zdecydowaliśmy się zaprosić do wywiadów wyłącznie osoby z zespołów, których zadania prowadziły bezpośrednio do powstania gry. Jednocześnie należy pamiętać o istotności stanowisk niedeweloperskich w całości działania spółki i ich narażeniu na mobbing, którego jednak nie będziemy w stanie zaadresować przez wzgląd na przyjęty zakres badania.

naruszanie wewnętrznych zakazów firmowych odnośnie rozmawiania z mediami nt. powstawania gry wyłącznie po uzyskaniu zgody od departamentu zasobów ludzkich. Zważywszy na to, zdecydowaliśmy się zmienić formę na indywidualne wywiady pogłębione. Finalnie uzyskaliśmy sześć nagrań wywiadów trwających około godziny (najkrótszy trwał 45 minut, a najdłuższy niespełna dwie godziny), które poddaliśmy transkrypcji w serwisie Trint. Uzyskane w ten sposób teksty poprawiliśmy ręcznie i poddaliśmy **abdukcyjnej analizie tematycznej** (Thompson, 2022) w programie MAXQDA 2022.

Abdukcyjna analiza tematyczna opiera się (tak jak sama abdukcja, czyli rozumowanie do najlepszego wyjaśnienia) na poszukiwaniu najadekwatniejszych wyjaśnień dla obserwowanych zjawisk poprzez jednoczesną analizę danych empirycznych oraz istniejących teorii. Zgodnie z tym podejściem dane rozumieliśmy przez pryzmat przyjętych ram teoretycznych, nie ograniczając się jednak do już obecnych w literaturze wyjaśnień i pojęć. Pojęcia *kodów* i *tematów* użyte w dalszej części pracy wywodzą się z przyjętego sposobu analizy.

*Kody* to krótkie określenia przypisane fragmentom tekstu, które uchwytują ważne w ich analizie cechy. Na przykład, fragment, w którym badany opowiadał o swoich odczuciach w trakcie premiery opracowywanej gry, opatrzony był kodami „premiery” i „emocje”. Kodowanie odbyło się w przynajmniej trzech turach dla każdego wywiadu, po których dodawane były kody niewynikające z dotychczasowej literatury, ale trafne w odniesieniu do badanego tematu i uzyskanych od badanych informacji.

*Tematy* są natomiast bardziej złożonymi jednostkami analizy, obejmującymi zestawy powiązanych kodów, które wspólnie tłumaczą szersze zjawiska. Rozwijanie tematów polega na zidentyfikowaniu wzorców w danych, które pozwalają na teoretyczne wyjaśnienie zjawisk, będąc jednocześnie zakorzenione w materiale empirycznym.

W nawiązaniu do literatury przedmiotu pierwotnie przyjęte kody dotyczyły tematyki crunchu, nastawienia pracowników względem branży lub innych pracowników, skojarzeń z miejscem pracy, oceną atmosfery w biurze i oferowanych rozwiązań pro-pracowniczych, oceny zarządzania projektami, postrzegania tworzonej gry oraz problematyki zdrowia psychicznego u twórców gier. W drugiej i trzeciej turze kodowania dodane zostały m.in. kwestie



hermetyczności branży, oceny działań działów kadrowych w firmie czy sposobów zatrudniania pracowników i ich rotacji.

Ograniczenia obu metod badawczych wypływają z jej czysto jakościowego charakteru. Mimo jasnych kryteriów oceny stosowania praktyki przyjętych w tej analizie ostateczne wyniki ukształtowały się przez pryzmat rozumienia i odbioru oferowanych wyjaśnień przez badaczy. W celu minimalizacji wpływu osobistego (Rowley, 2012) ocena zebranego materiału była dokonywana dwukrotnie, niezależnie przez obydwu autorów. W przypadku odmiennych wniosków na temat stosowania danej praktyki ostateczny werdykt powstawał na drodze uzgodnienia.

### 3. Wyniki i ich analiza

#### 3.1 Raporty Dobrych Praktyk GPW

##### 3.1.1 Wyniki ilościowej analizy Raportów Dobrych Praktyk GPW

Przeprowadzona analiza jednoznacznie wskazała niski stopień wypełniania Dobrych Praktyk proponowanych przez GPW. Szczegółowe rezultaty zamieszczone zostały w Tabeli 2.

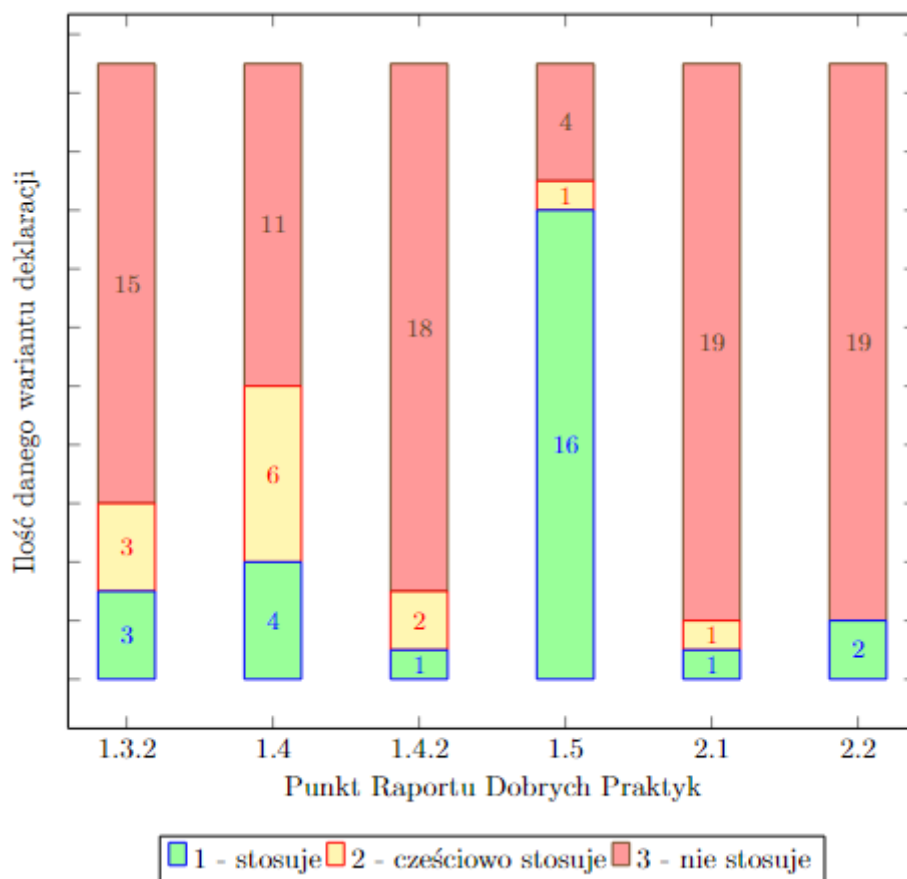
Nazwa firmy	Data publikacji	1.3.2	1.4	1.4.2	1.5	2.1	2.2
11BIT SA	2021-07-30	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp
3R Games	2021-07-30	nsp	csp	nsp	nsp	nsp	nsp
ALL IN! GAMES SA	2021-08-02	sp	csp	nsp	nsp	nsp	nsp
Artifex Mundi	2021-07-31	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp
Big Cheese Studio SA	2021-12-31	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp
Boom Bit SA	2021-07-22	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp
CDP	2022-06-29	csp	csp	csp	sp	csp	nsp
CI Games SA	2021-07-31	nsp	csp	nsp	nsp	nsp	nsp
Creepy Jar SA	2022-09-02	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp
Games Operators	2021-08-02	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp
Gaming Factory SA	2021-07-30	nsp	sp	nsp	sp	nsp	sp
Huuuge Inc	2021-07-30	csp	csp	nsp	sp	nsp	nsp
ManyDev Studio	2021-07-30	nsp	nsp	nsp	csp	nsp	nsp
PCF SA	2022-04-13	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp
Playway	2021-07-30	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp
PunkPirates	2021-07-29	nsp	nsp	nsp	nsp	nsp	nsp
SimFabric	2022-08-12	sp	sp	sp	sp	sp	sp
T-Bull	2021-07-30	sp	sp	nsp	sp	nsp	nsp
Ten Square	2021-07-30	csp	csp	csp	sp	nsp	nsp
Ultimate Games	2021-07-29	nsp	sp	nsp	sp	nsp	nsp
Vivid Games	2022-04-22	nsp	nsp	nsp	sp	nsp	nsp

**Tabela 2** - Szczegółowe podsumowanie szczegółowych wyników analizy Raportów Dobrych Praktyk GPW. *Opracowanie własne*

**Najwyraźniejszym uzyskanym przez nas wnioskiem jest niski poziom stosowania się firm z polskiej branży gier do rekomendowanych przez GPW Dobrych Praktyk w zakresie badanych punktów.** Wyluczając praktykę 1.5, mówiącą o publikowaniu wydatków charytatywnych ponoszonych przez firmę (która jest dla firm osiągalna najmniejszym nakładem pracy i kosztów), 52% badanych spółek nie deklaruje nawet częściowego stosowania żadnego z badanych rozwiązań. W czasie badania kolejne 33% deklarowało bycie w trakcie wdrażania lub tylko częściowego wypełniania przynajmniej jednej dobrej praktyki.

Wartym uwagi wyjątkiem jest firma SimFabric, która spełnia wszystkie uwzględnione przez nas standardy. Jest to powstała w 2016 roku spółka mająca w swoim portfolio 17 gier, głównie symulatorów lub produkcji z gatunku gier zręcznościowych. Firma nie komentuje jednak szeroko swoich sposobów realizacji Dobrych Praktyk oraz nie upublicznia o nich wyczerpujących informacji. W związku z tym trudno jest wyjaśnić fenomen ich wysokiej dbałości o standardy pracownicze.

Wartym uwagi jest również rozkład partycypacji firm w realizacji Dobrych Praktyk po rozróżnieniu na konkretne punkty z raportów, tak jak na Wykresie 1.



**Wykres 1** - warianty stosunku spółek z polskiej branży gier do danego punktu Raportu Dobrych Praktyk GPW, *Opracowanie własne*

Pierwszym ważnym wnioskiem jest duża popularność przestrzegania zasady 1.5 dotyczącej transparentności dotacji na kwestie społeczne i kulturowe. Zjawisko to można tłumaczyć stosunkowo niską ceną rozwiązania i potencjalnymi korzyściami, które z niego płyną. Niemal dowolna działalność dobroczynna jest pozytywnie odbierana przez media i inwestorów, w związku z czym firmy nie mają powodów, by o niej nie informować.

Inaczej sytuacja wygląda w kwestii polityk pracowniczych, których dotyczą pierwsze trzy badane zasady: 1.3.2, 1.4 1.4.2. Dotyczą one tych zagadnień, których poruszanie może być niekorzystne wizerunkowo dla spółki, czyli np. różnicy wynagrodzeń kobiet i mężczyzn na tych samych stanowiskach (ang. Compa-ratio wyrażone w punkcie 1.4.2). Firmy zdają sobie sprawę ze szkód wizerunkowych, które ponoszą publikując niechlubne dla nich wyniki, a także z kosztów alternatywnych wyrównania pensji i wprowadzenia ich transparentności (Cajias, Fuerst i Bienert, 2012). Jednocześnie widzimy, że duże spółki (CD Projekt, Ten Square, HUUUGE Inc itd.) obecnie, mimo tych kosztów, decydują się na wdrażanie tych polityk. Swoją rolę w tym temacie odegrała również opinia medialna i rosnąca świadomość pracowników (Pfau *et al.*, 2008).

Równocześnie, jak widzimy, analogiczna zmiana nie występuje w kwestii reprezentacji mniejszości w radzie nadzorczej, o której mówią punkty 2.1 i 2.2. Może być to związane z bezpośrednim interesem osób obecnie zasiadających w zarządzie spółek oraz niskim zewnętrznym zainteresowaniem tą kwestią.

**Treść raportów dobrych praktyk ujawnia istnienie specyficznej roli wartości merytokratycznych stawianych w opozycji względem standardów zrównoważonego rozwoju.** Firmy stawiając za cel krótkoterminową maksymalizację zysku, jednocześnie pomijają cel długoterminowej dbałości o warunki osób pracujących i uwarunkowania społeczne, na jakie odpowiadają dobre praktyki GPW. Znaczące są tu deklarowane przez firmy powtarzające się motywy nieprzestrzegania zasad. Wraz z uzasadnieniem ich, w naszej opinii, nietrafności są one przedstawione w kolejnym podrozdziale.

### 3.1.2 Analiza uzasadnień zawartych w Raportach Dobrych Praktyk GPW

W raportach dotyczących Dobrych Praktyk GPW, polskie spółki z branży gier mają możliwość zawrzeć wyjaśnienia uzasadniające brak pełnej zgodności z zaleceniami. Analizując ich treść postanowiliśmy na zadanych przykładach wyróżnić powtarzające się motywy stosowanych wyjaśnień, a także zwrócić uwagę na wynikające z nich niezrozumienie idei Dobrych Praktyk GPW.

Spółka Playway w raporcie z dnia 30 lipca 2021 roku wskazuje, że *„W kwestiach objętych przedmiotową zasadą, w tym dotyczących warunków pracy i poszanowania praw pracowniczych, Spółka stosuje reguły wynikające z odrębnych dokumentów, w szczególności Kodeksu Pracy, Kodeksu cywilnego lub treści zawieranych umów cywilnoprawnych. (...) pomimo braku sformalizowanej strategii dotyczącej spraw społecznych i pracowniczych, Spółka przestrzega przepisów dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji oraz poszanowania praw pracowników”*. Jak podkreśla firma - pomimo braku formalnej strategii dotyczącej spraw społecznych i pracowniczych, przestrzega ona przepisów wynikających z Kodeksu Pracy, Kodeksu cywilnego oraz umów cywilnoprawnych. W kontekście przestrzegania praw pracowniczych, **firma argumentuje, iż stosowanie przepisów prawa jest wystarczające, aby uznać działania pro-pracownicze za spełnione**. Tymczasem istotą Dobrych Praktyk GPW jest promowanie standardów wykraczających poza minimalne wymogi prawne, szczególnie w obszarze zrównoważonego rozwoju i poszanowania praw pracowniczych. Jak podaje GPW: *„(Dobre praktyki GPW - przyp. M. Sz) uwzględniają aktualny stan prawny i najnowsze trendy z obszaru corporate governance, a także reagują na postulaty uczestników rynku zainteresowanych coraz lepszym ładem korporacyjnym”* (Główny Rynek GPW - Dobre Praktyki 2021, 2021). W tym przykładzie zawiera się pierwszy istotny motyw, którym jest **wskazanie na przestrzeganie prawa jako wystarczające działania pro-pracownicze**.

Kolejnym istotnym motywem pojawiającym się w uzasadnieniach była **deklaracja nieistotności płci względem zarobków w danej spółce**. PCF SA w raporcie z 13 kwietnia 2022 roku wskazuje, że *„Zróźnicowanie wynagrodzeń w Spółce i podmiotach Grupy Kapitałowej*

*Spółki wynika ze specyfiki i rodzaju zajmowanych stanowisk oraz ogólnej dynamiki zmienności płac w branży produkcji gier komputerowych. Mając na uwadze, iż struktura zatrudnienia w branży, w której działa Spółka i jej Grupa Kapitałowa wskazuje na przewagę zatrudnienia osób określonej płci publikacja przekrojowego wskaźnika dla całego przedsiębiorstwa, zgodnie z przedmiotową zasadą, byłaby niemiarodajna i wprowadzająca w błąd". Spółka argumentuje, że publikacja przekrojowego wskaźnika dotyczącego różnic płciowych w zarobkach mogłaby wprowadzać w błąd, ze względu na strukturę zatrudnienia w branży. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że problem dyskryminacji płacowej kobiet wykracza poza same wynagrodzenia na podobnych stanowiskach. W literaturze przedmiotu (Bishu i Alkadry, 2017; Powell i Butterfield, 2015) wskazuje się również na istnienie tzw. szklanego sufitu, który ogranicza możliwości awansu zawodowego kobiet.*

*11BIT SA w raporcie z 30 lipca 2021 roku podnosi, że „Spółka, działając w bardzo konkurencyjnej branży, prowadzi aktywną politykę w zakresie warunków pracy i płacy pracowników, dostosowując ją na bieżąco do wymogów rynku pracy i otoczenia biznesowego.*

*W konsekwencji, porównywanie czy uśrednianie warunków pracy i płacy pracowników Spółki, nawet w poszczególnych działach, jest utrudnione". Należy tu jednak wskazać, iż zasada proporcjonalności i adekwatności, obecna w Dobrych Praktykach GPW, ma zachęcać spółki do dostosowywania się do wymogów ładu korporacyjnego, a nie rezygnowania z nich. Jak podaje GPW: „(...) spółki giełdowe powinny dążyć do stosowania zasad ładu korporacyjnego zawartych w Dobrych Praktykach, przy zachowaniu zasad proporcjonalności i adekwatności w stosunku do indywidualnych potrzeb, mierzonych przede wszystkim wielkością przedsiębiorstwa i rodzajem oraz skalą prowadzonej działalności" (Główny Rynek GPW - Dobre Praktyki 2021, 2021). Mimo trudności rynkowych brak publikacji wskaźników, takich jak Compa Ratio, nie jest wystarczająco uzasadniony przez specyfikę branży. Przykład ten odzwierciedla schemat **wskazania na charakterystykę rynku wymuszającą nieprzestrzeganie Dobrych Praktyk.***

*W przypadku CI Games SA raport z 31 lipca 2021 roku podkreśla, że “W ocenie Spółki przy decyzjach kadrowych należy kierować się merytorycznymi kryteriami(...). Zróżnicowanie*

*pod względem płci na poziomie nie niższym niż 30% w danym organie Spółki mogłoby być powodem odwołania obecnego członka organu, który został powołany ze względów merytorycznych*". Zrozumiała jest szczególna troska zarządu o swoje własne zatrudnienie, co jednak nie stanowi właściwego wyjaśnienia niewdrażania ogólnych polityk i celów pod kątem różnorodności na przyszłość. Zasady Dobrych Praktyk GPW podkreślają, iż „Z uwagi na to, że poszczególne zasady odnoszą się także do rady nadzorczej i jej członków (...), od wszystkich organów spółki oczekuje się podjęcia działań, zarówno w wymiarze praktycznym, jak i deklaratoryjnym, umożliwiających stosowanie zasad Dobrych Praktyk w jak najszerszym zakresie, przez wszystkich adresatów tych zasad, przy uwzględnieniu zasad proporcjonalności i adekwatności" (Główny Rynek GPW - Dobre Praktyki 2021, 2021). Jest to ostatni schemat uzasadniania niewypełniania Dobrych Praktyk w postaci **przekonania o krzywdzącym charakterze Dobrych Praktyk wobec osób zatrudnionych (szczególnie zarządu)**.

Podsumowując, argumentacje przedstawiane przez spółki w raportach często opierają się na specyficznych uwarunkowaniach branży lub przepisach prawa. Jednakże należy podkreślić, że wiele z tych wyjaśnień jest nieadekwatnych w świetle oczekiwań związanych z wdrażaniem Dobrych Praktyk GPW, których celem jest promowanie standardów wykraczających poza minimalne wymogi prawne czy specyfikę rynku.

### 3.1.3 Wnioski końcowe

Podsumowując wnioski płynące z analizy Raportów Dobrych Praktyk GPW:

- Polskie spółki z branży gier operujące na Giełdzie Papierów Wartościowych reprezentują niski poziom wypełniania tych punktów Dobrych Praktyk, które dotyczą kwestii pracowniczych i otoczenia społecznego. Za wyjątkiem punktu 1.5 mówiącego o publikowaniu wydatków charytatywnych ponoszonych przez firmę, 52% badanych firm nie deklaruje nawet częściowego stosowania żadnej z praktyk.
- Wiele firm stosuje podobną retorykę mitygowania odpowiedzialności za raportowany stan wypełniania Dobrych Praktyk poprzez podkreślanie przestrzegania podstawowego

prawa pracy, wskazywanie na krzywdzący charakter Dobrych Praktyk czy specyfikę rynkową.



## 3.2 Wywiady indywidualne

Analiza obejmuje 6 pogłębionych wywiadów indywidualnych przeprowadzonych z byłymi lub obecnymi pracownikami spółek z polskiego sektora gier wideo. Rozmowy przebiegały wg. scenariusza, który powstał w celu uzyskania szczegółowych odpowiedzi na drugie pytanie badawcze — jak pracownicy postrzegają środowisko pracy w badanej branży. **W artykule zdecydowaliśmy się nie zamieszczać informacji o płci, wieku, a także dokładnych cytatów, które padły w trakcie rozmów. Pojedyncze przywoływane kwestie są parafrazami oddającymi sens wypowiedzi, ale nie jej konkretny tok.** Opracowywanie finalnych wniosków polegało na uogólnianiu zbieżnych ze sobą kodów do postaci trzech spójnych ze sobą tematów (Thompson, 2022).

### 3.2.1 Zarządzanie procesem produkcyjnym

Najwidoczniejszym wyłonionym tematem wywiadów jest to, że **zarządzanie jest jednym z największych problemów polskiej branży gier.** Kodów wyrażających negatywne podejście do sposobu zarządzania w firmach, o jakich rozmawialiśmy, było przytłaczająco więcej niż wspomnień o pozytywnych walorach sposobów organizacji pracy. Badani bardzo często sami wskazywali na problemy z odpowiednim planowaniem procesu produkcji jako przyczynę crunchu. Często, nawet jeśli początkowo założony został odpowiednio długi czas pracy nad grą, zmiany planów już w trakcie trwania procesu produkcyjnego wymuszały cofnięcie się w etapie prac. Na skutek tego, w dłuższej perspektywie, pracownik musiał odpracowywać zaległości w projekcie po zakończeniu godzin pracy przewidzianych w etacie. Co znaczące, badani często też wskazywali na problemy komunikacyjne, zarówno między podwładnymi a kadrą zarządzającą jak i między poszczególnymi działami.

W tym świetle interesujący jest dysonans między „garażową” atmosferą, a bardzo dużą skalą działań badanych firm. Branża produkcji gier, przyciągająca wielu pasjonatów gier, dalej wydaje się kreować wśród swoich pracowników przekonanie o nieskrępowaniu ich pracy

twórczej, gdzie charakterystyka ta typowa jest dla małych przedsiębiorstw. Stale obecny w komunikacji jest jeszcze mit założycielski (zob. (Raphael, 2014) o swobodzie działania z czasów, kiedy cały zespół składał się z zaledwie paru osób, co umożliwiało wymianę idei między nieograniczoną, wertykalną strukturą, poza granicami wyspecjalizowanych działów produkcyjnych. W firmach tej wielkości naturalne jest też duże zaangażowanie osobiste członków (Zackariasson i Wilson, 2012). Obecnie jednak sytuacja wygląda już jednak inaczej. Rosnąca złożoność technologiczna najnowszych gier oraz wielomilionowe budżety wymusiły zmianę modelu tworzenia produktu, który teraz musi trwać znacznie dłużej i odpowiednio koordynować pracę setek osób przez wiele miesięcy, a czasem nawet lat (Johns, 2006). Zwiększył się też dystans między osobami pracującymi, które nie mają możliwości na bezpośredni kontakt w tak dużych zespołach. W związku z tym, jeśli nie zostaną podjęte odpowiednie kroki na drodze tworzenia stosownych kanałów komunikacji między zespołami wówczas zwiększamy ryzyko chaosu i zawirowań. Te natomiast, w obliczu nadchodzącej premiery, pogłębiają presję spoczywającą na pracownikach.

W obliczu kurczących się zasobów możliwe jest też ograniczenie skali opracowanej gry, a nie tylko zwiększenie godzin pracy. Niestety jest to problematyczne z powodu narastającej wówczas niezgodności oczekiwań z dostarczonym produktem (Wesley i Barczak, 2016). Podstawą marketingu produktów mających wcześniej zapowiadaną premierę jest budowane wcześniej oczekiwanie na określony kształt gry czy filmu. Zmiany względem zapowiadanej koncepcji są naturalną częścią procesu twórczego, jednak zbyt duże zawiedzenie oczekiwań budzi w konsumentach poczucie bycia oszukanyymi, co w skrajnych przypadkach kończyło się nawet pozwami zbiorowymi od konsumentów (Bereźnick, 2024).

Na analogiczne zjawisko wskazywały również osoby badane. Często decyzje o porzuceniu jakiegoś pomysłu zapadały bez wiedzy i głosu osób, które poświęciły mu wcześniejsze miesiące pracy. Co gorsza, nawet po takim kroku, nie następowała odpowiednia komunikacja nt. powodów takiej decyzji. Jak wskazywali respondenci, generowało to znaczące poczucie bezsensowności wykonywanych czynności oraz stres.

Badani wskazywali też na używanie crunchu przez osoby zarządzające projektem w sposób cyniczny. Przykładem może być możliwe celowe zaplanowanie procesu produkcji na

zbyt krótki czas, tak aby dzięki poczuciu odpowiedzialności pracowników za efekt końcowy wymusić na nich dodatkowe godziny pracy, często także bezpłatne. Eksternalizuje się wówczas koszty wymaganej, nadprogramowej części etatów, które byłyby konieczne do zmieszczenia produkcji w nieosiągalnym inaczej czasie. **Przez niewielką skalę wywiadów i hipotetyczne podejście do tej sytuacji przez naszych rozmówców, trudno jest oszacować prawdopodobieństwo występowania takiego zjawiska.** Jego obecność w świadomości osób pracujących z pewnością jest jednak kolejnym demotyującym aspektem odnośnie modelu zarządzania obecnego w branży gier.

### 3.2.2 Premiera gry i racjonalizacja sytuacji w branży

**W odróżnieniu od opisu procesu produkcyjnego, respondenci wiele ciepłych emocji kojarzyli szczególnie z momentem premiery gry.** Kody dotyczące samego motywu premiery, powodów pracy w branży czy ogólnej atmosfery w miejscu pracy zgodnie wskazują na bardzo silne pozytywne skojarzenia z momentem dzielenia się z odbiorcami gotową produkcją. To wtedy po raz pierwszy gra może spełnić swój pierwotny cel, jakim jest dostarczenie rozrywki szerokiemu gronu odbiorców. Wiąże się z tym również ocena (zarówno recenzencka jak i przez ogół społeczności graczy), która niezależnie od treści była przez większość badanych odbierana pozytywnie. Osobista przyjemność płynąca z wypowiedzi o produkcie, przy którym się pracowało, pokazuje emocjonalne połączenie gry i osób nad nią pracujących.

**Okres premiery stanowi także przeciwwagę dla negatywnych aspektów crunchu i stanowi istotną część racjonalizacji braku sprzeciwu wobec tej praktyce.** Wydanie produktu oznacza koniec wcześniejszych zintensyfikowanych wysiłków, wiąże się z rozluźnieniem nagromadzonego stresu, sezonem urlopowym czy premiami. Jest to sytuacja wprost przeciwna względem okresu crunchu. Jest to szczególnie ważne dla wytłumaczenia powodu godzenia się pracowników i pracowniczek omawianej branży z destrukcyjnym wymiarem crunchu. Należy jednak pamiętać, że przedstawione obserwacje mogą nie być możliwe do szerokiego uogólnienia, ze względu na specyfikę firm, z jakich udało się nam pozyskać rozmówców. Nie byli oni w większości odpowiedzialni za tzw. gry-usługi, czyli takie

formy gier wideo, w których już od momentu premiery występuje silna presja na tworzenie kolejnych aktualizacji, zawierających też dodatkową zawartość.

Skłonność do godzenia się z crunchem jest blisko związana także z powszechnym, zarówno wśród naszych rozmówców jak i w przekazie medialnym (Pikuła, 2023), przekonaniem o trudności walki z problemami branży. Obok racjonalizacji, którą można sparafrazować za jednym z wywiadu jako „taki jest koszt spełniania marzeń o wypuszczaniu gier”, rolę odgrywa tutaj także (w momencie przeprowadzania wywiadów) niemal zerowy poziom uzwiązkowienia branży<sup>4</sup>. Szczególnie trafny w tym kontekście wydaje się komentarz osoby badanej, który mówił o tym, że obecna sytuacja branży gier przypomina Hollywood sprzed 70 lat. Jest to stosunkowo młoda branża kreatywna, w której nie wykształciły się jeszcze twarde postanowienia dotyczące standardów zatrudnienia poszczególnych profesji. Brakuje również silnych związków zawodowych umożliwiające dalszą walkę o pewniejszą pozycję zatrudnianych.

Dokonywanie zmian jest również utrudnione poprzez ogólną hermetyczność sektora, a także wysokie wyspecjalizowanie wielu stanowisk, które utrudnia migrację do innych branż. Znaczna część rozmówców nie rozważa zmiany pracy w obliczu krzywdzących sytuacji, ponieważ obawiają się trudności w znalezieniu zatrudnienia o porównywalnych zarobkach gdzie indziej. Po premierze natomiast nastroje sprzyjające zmianie pracy opadają w związku z opisanymi wcześniej skojarzeniami.

### 3.2.3 Przyszłość branży gier

Ostatnim wnioskiem wyłonionym na drodze analizy tematycznej jest to, że w percepcji pracowników **sytuacja w branży powoli się poprawia, ale przed firmami stoi wyzwanie lepszego zadbania o zdrowie osób zatrudnionych i warunki ich pracy**. Wskazują na to kody dotyczące optymalnej wizji środowiska w biurze, sposobów zatrudnienia (jakie funkcjonują w branży, a jakie powinny funkcjonować) oraz obecnej sytuacji pracowników w sektorze, w porównaniu do ich wcześniejszych warunków.

---

<sup>4</sup> Początkiem października 2023 r. założony został w Polsce „Związek Pracowników Branży Gier”, pierwszy historii związek zawodowy zrzeszający pracowników tworzących gry w Polsce (*Związek Pracowników Branży Gier – komisja OZZ Inicjatywa Pracownicza*, 2023)

Poprawa warunków może częściowo wynikać z wcześniej opisanej ambiwalencji między crunchem, jako bolesnym procesem tworzenia, a premierą, jako ulgą po trudach i spełnieniem twórczym. Większość badanych jasno wskazywała na to, że lubią swoją pracę i chcą ją dalej wykonywać. Przeszkadza im jednak złe zarządzanie, które kończy się dla wielu wypaleniem zawodowym. **Najczęściej powtarzającymi się elementami opisu wymarzonej firmy było zapewnienie możliwości zawarcia umowy o pracę lub podwykonawstwa (B2B) oraz dbanie o dobrostan pracowników przez zapewnienie im sprzyjających warunków wykonywania swoich obowiązków.** Benefity pokroju prywatnej opieki zdrowotnej czy kart benefitów były uważane za oczywisty standard. W celu uniknięcia sugerowania odpowiedzi nie pokazywaliśmy badanym żadnej listy proponowanych lub obecnych w sektorze rozwiązań działających na rzecz dobrostanu pracowników. Nasi rozmówcy sami z siebie również nie wymieniali zbieżnej listy takich dookreślonych działań. Jednostkowo pojawiły się jednak propozycje m.in. większego uzwiązkowienia czy mocniejszych regulacji czasu pracy na szczeblu ustawowym. **Kluczową konsekwencją płynącą z wyłonienia tego tematu jest podkreślenie świadomości pracowników na temat potrzeby przemian w branży.** Chcemy w związku z tym wskazać na ten element, jako na jeden z motorów dokonujących się zmian, zaobserwowanych również w trakcie analizy Raportów Dobrych Praktyk.

### 3.2.4 Wnioski końcowe

W świetle wszystkich wyłonionych tematów wyłania się zniuansowany obraz postrzegania branży gier przez samych pracowników. Jest on wysoce ambiwalentny i złożony z przeciwstawnych sobie elementów. Do najważniejszych dualizmów porządkujących wyniki możemy zaliczyć:

- Gry, które jednocześnie są traktowane przez ich twórców w sposób bardzo osobisty, ale również jako produkt rządzący się prawami rynku.
- Crunch, który jest atawizmem z „garażowych”, ciepło wspomnianych początkowych lat branży, wynika także częściowo z poczucia odpowiedzialności samych pracowników za swoją pracę. Jest też jednak niszczącą praktyką, która

w dłuższej perspektywie może prowadzić do przerwania aktywności zawodowej przez wzgląd na wypalenie.

- Napięcie między okresem przed premierą gry, który często przybiera postać crunchu, i samą premierą, która stanowi ulgę i postrzegany najbardziej pozytywnie moment całej produkcji.

## 4. Podsumowanie

Dzięki analizie wyników zaprezentowanych w rozdziale trzecim możemy bezpośrednio odpowiedzieć na pytania zadane w przeglądzie literatury. Pierwszym zagadnieniem, które badaliśmy, był stan realizacji zagadnień związanych z raportowaniem Dobrych Praktyk w polskich firm z branży gier. Poprzez analizę raportów spółek z głównego parkietu GPW doszliśmy do następujących konkluzji:

- W zakresie badanych przez nas punktów Dobrych Praktyk dotyczących spraw pracowniczych i społecznych firmy reprezentują niski poziom ich stosowania.
- Za wyjątkiem punktu 1.5 dotyczącego ujawniania wydatków na inicjatywy charytatywne i społeczne, 52% badanych firm nie stosuje nawet częściowo żadnej innej praktyki. Najrzadziej (około 10% przypadków) stosowanymi praktykami są punkty 2.1 i 2.2 dotyczące reprezentacji mniejszości w zarządach. Niewiele częściej firmy stosują lub starają się wprowadzić praktyki 1.3.2, 1.4 i 1.4.2 dotyczące polityk pracowniczych czy równości wynagrodzeń.
- Firmy uzasadniają nieprzestrzeganie Dobrych Praktyk kierowaniem się prymatem kryteriów merytokratycznych, stosowaniem się do prawa pracy, trudnymi warunkami rynkowymi czy krzywdzącym charakterem zaleceń z raportów. Wyjaśnienia te dowodzą w naszej opinii o niezrozumieniu natury raportowania analizowanych zagadnień, które pokrywa się z niską partycypacją firm w działaniach na rzecz wdrażania Dobrych Praktyk.

Drugim badanym zagadnieniem była kwestia tego, jak sami pracownicy postrzegają środowisko pracy w polskiej branży gier. Na bazie analizy abdukcyjnej 6 wywiadów indywidualnych ustaliliśmy, że:

- W oczach pracowników zarządzanie jest jednym z największych problemów polskiej branży gier. Badani bardzo często sami wskazywali na nieodpowiednie zarządzanie projektami jako na przyczynę crunchu, czy też wspominali, że zjawisko to negatywnie wpłynęło na ich samopoczucie.

- Pracownicy mają ambiwalentny stosunek do swojej pracy. Z jednej strony podkreślają, że tworzenie gier jest dla nich formą samorealizacji a premiera gry jest przeważnie euforycznym przeżyciem. Z drugiej natomiast wspominają, że wiele negatywnych zjawisk podczas produkcji ogranicza ich zdolność do czerpania satysfakcji z pracy, a premiera często jest zwieńczeniem długiego okresu pogorszenia zdrowia psychicznego w trakcie końcowych etapów produkcji gry.
- W opinii pracowników sytuacja w branży powoli się poprawia. Głównymi zmianami, na które zapotrzebowanie zgłaszają pracownicy, są: zwiększenie udziału umów o pracę i współprac B2B względem umów zlecenie i o dzieło oraz zadbanie o dobrostan psychiczny poprzez zapewnienie sprzyjających warunków pracy. Pracownicy są świadomi sytuacji w branży, a także potrzeb jej zmiany.

Powyższe wnioski wskazują, że duża część wcześniej przytaczanych przekazów medialnych dotyczących złych warunków pracy w polskiej branży gier znajduje potwierdzenie w opiniach pracowników. Tymczasem podejście spółek do problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu prezentowane w Raportach Dobrych Praktyk tylko w niewielkim stopniu odpowiada na potrzeby postulowane przez pracowników. Potwierdza to również niedawne założenie pierwszego w historii związku zawodowego twórców gier w Polsce (*Związek Pracowników Branży Gier – komisja OZZ Inicjatywa Pracownicza*, 2023), który może sugerować, że polski sektor będzie z czasem zbliżał się do stopnia samoorganizacji swoich zachodnich odpowiedników.

Uzyskane przez nas wyniki postanowiliśmy zinterpretować przez pryzmat teorii człowieka jednowymiarowego zaproponowanej przez Herberta Marcuse’a w jego *Człowieku jednowymiarowym* (1991) i zaaplikowanie do analizy rynku gier wideo w artykule Ergina Buluta *One-Dimensional Creativity: A Marcusean Critique of Work and Play in the Video Game Industry* (Bulut, 2018). Zostaje tam wprowadzone pojęcie *jednowymiarowej kreatywności*, którą odznacza się rynek wysokobudżetowych gier wideo. Polega ona na naturalnym konflikcie, gdzie ze względu na narzucenie artystom pracujących przy produkcji gry konkretnych ram kreatywnych, wynikających z wymogów rynkowych, tracą oni możliwość samorealizacji



w procesie ich tworzenia. Wniosek ten pokrywa się z wieloma tematami wyłoniłymi przez nas w trakcie analizy wywiadów indywidualnych. Wielu ankietowanych wskazywało na wypalenie spowodowane nie tylko zmęczeniem, a również poczuciem braku celu w tworzeniu produkcji, która nie rezonuje z ich wizją artystyczną. Biorąc pod uwagę powyższe wnioski można stwierdzić, że *jednowymiarowe* podejście do tworzenia gier jest inherentnym problemem, patrząc na niego zarówno z perspektywy samopoczucia pracowników, jak i poziomu innowacyjności finalnej gry.

Otrzymane wyniki mogą być załączkiem do dalszej analizy zjawisk związanych z produkcją gier lub innymi skomercjalizowanymi branżami kreatywnymi. Wartość oryginalna pracy przejawia się najmocniej w sugerowanych wyjaśnieniach zaobserwowanych zjawisk, co pozwala wpisać je w szeroki kontekst problemów współczesnego rynku pracy. Uzyskane wnioski możliwe są do uogólnienia na pozostałą część branży, ponieważ analizowane spółki reprezentowały różne etapy rozwoju przedsiębiorstwa i różne jego skale. Badanie Raportów Dobrych Praktyk objęło całą populację spółek giełdowych zajmującą się grami wideo, jest zatem wyczerpujące na polskim gruncie. Analiza wywiadów, ze względu na ich niewielką ilość, powinna być traktowana jako mapowanie problematyki i sugestia konieczności poprowadzenia obszerniejszych badań w zarysowanym kierunku. Możliwym problemem wpływającym z charakteru pozyskiwania osób badanych może być także specyficzność osób godzących się na wywiady w porównaniu do całości populacji pracowników branży. Racjonalne jest założenie, że były to osoby z mocniejszymi opiniami i zainteresowaniem branżą, niż statystyczny pracownik, które w związku z tym zdecydowały się o tym rozmawiać.

W naszej opinii szczególnie wartymi zbadania mogą okazać się nowe sposoby organizacji pracy, które miałyby sprzyjać poprawie warunków pracy w sektorze growym. Ciekawą kontynuacją może być analiza takich działań na przykładzie polityk antycrunchowych wprowadzanych przez poszczególne firmy czy też wpływ nadużyć na samą jakość gier i wpływ odbioru tych praktyk na sprzedaż i nastroje konsumentów. Już teraz widać podstawy do oczekiwania gruntownych zmian w badanym temacie, co kładzie fundament pod powtórzenie badania w przyszłości.

Jest to widoczne już teraz w zaangażowaniu w poprawę swoich standardów. Przykładem w tej materii może być, chociażby wcześniej analizowany CD Projekt. Spółka w raporcie z czerwca 2022 roku podkreślała częściowe wypełnianie lub wdrażanie niemal wszystkich badanych punktów. Firma początkowo zajmująca się wydawaniem gier i przygotowaniem ich tłumaczeń na język polski, następnie sama wyprodukowała sprzedażowe sukcesy takie jak Wiedźmin 3 czy Cyberpunk 2077. Po premierach obu produktów firma, zmierzyła się jednak z zarzutami dotyczącymi sytuacji pracowników, szczególnie dotyczącymi przypadków wielomiesięcznego crunchu (Szymaniak *et al.*, 2021). Spotkało się to z zapowiedziami przedstawicieli firmy o tym, że chcą dać się poznać jako firma podchodząca do pracowników z szacunkiem (Ciesielski, 2022). Starania te znalazły swój wyraz w przygotowaniu dobrych praktyk opisanych w punktach 1.3.2, 1.4 i 1.4.2. Co szczególnie istotne, najnowszy raport CD Projektu opublikowany w czerwcu 2023 wskazuje na pełne wdrożenie ogłaszanych planów. Stan Dobrych Praktyk w firmie przedstawiony został w Tabeli 3.

Firma	Data publikacji	1.3.2	1.4	1.4.2	1.5	2.1	2.2
CD Projekt SA	2023-06-01	sp	sp	sp	sp	csp	nsp

**Tabela 3** - wyniki najnowszego raportu Dobrych Praktyk CD Projektu. *Opracowanie własne*

Gry są w Polsce stale rozwijającym się sektorem, który dopiero dogania pod wieloma względami rynek zachodni. Oznacza to, że sfera do wprowadzania zmian w standardach pracy i skierowania ich na prawidłowy tor będzie jeszcze większa. Mamy nadzieję, że poniższy artykuł pozwoli spojrzeć na branżę tworzenia gier nie tylko jako na prędko rozwijający się sektor oprogramowania zapewniający zadowalający zwrot z inwestycji na giełdzie, ale również jako na społeczność ludzi z pasją, którzy mają obecnie ogromny wpływ na kształtowanie się kultury.

## Bibliografia:

- Bereźnick, J. (2024, wrzesień 9). CD Projekt ma kłopoty w USA. Złożono pozew zbiorowy. Bizblog.pl - serwis biznesowy. <https://bizblog.spidersweb.pl/cd-projekt-pozew-zbiorowy>
- Bishu, S. G., & Alkadry, M. G. (2017). A Systematic Review of the Gender Pay Gap and Factors That Predict It. *Administration & Society*, 49(1), 65–104. <https://doi.org/10.1177/0095399716636928>
- Bulut, E. (2018). One-Dimensional Creativity: A Marcusean Critique of Work and Play in the Video Game Industry. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 16(2), 757–771. <https://doi.org/10.31269/triplec.v16i2.930>
- Cajias, M., Fuerst, F., & Bienert, S. (2012). Can Investing in Corporate Social Responsibility Lower a Company's Cost of Capital? (SSRN Scholarly Paper 2157184). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2157184>
- Ciesielski, M. (2022). Nowy Wiedźmin i crunch? „Nigdy na mojej warcie!” – zapewnia reżyser gry. *gram.pl*. <https://www.gram.pl/news/wiedzmin-4-powstanie-bez-crunchu-zapewnia-rezyser-gry-cd-projekt-red>
- Erenkfeit, K., Dudzińska, L., & Indyk, A. (2012). Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego. *Medycyna Środowiskowa-Environmental Medicine*, 3(15), 121–128. <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.psjd-3181af66-61a4-4523-97ba-e73fb92c8758>
- Gliński, D. (2021). Wpływ Pandemii COVID-19 na branżę gier komputerowych. W *Aktualne Problemy Badawcze Nauki Społeczne i Humanistyczne (T. 2)*. Wydawnictwo Naukowe FNCE.
- Główny Rynek GPW - Dobre Praktyki 2021. (2021). <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki2021>
- Johns, J. (2006). Video games production networks: Value capture, power relations and embeddedness. *Journal of Economic Geography*, 6, 151–180. <https://doi.org/10.1093/jeg/>

lbi001

- Krampus-Sepielak, A., Rodzińska-Szary, P., Bobrowski, M., Śliwiński, M., & Gałuszka, D. (2021). *Kondycja Polskiej Branży Gier 2020*. Krakowski Park Technologiczny.
- Lorenz, T., & Browning, K. (2020, czerwiec 23). Dozens of Women in Gaming Speak Out About Sexism and Harassment. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/06/23/style/women-gaming-streaming-harassment-sexism-twitch.html>
- MacDonald, K. (2020, lipiec 22). Is the video games industry finally reckoning with sexism? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/games/2020/jul/22/is-the-video-games-industry-finally-reckoning-with-sexism>
- Marcuse, H. (1991). *One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society*.
- Mieszczak, A. (2020). Stres w organizacji z branży produkcji gier komputerowych— Analiza profilowa. <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/233484>
- Obwieszczenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 28 sierpnia 2003 r. W sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. (b.d.). Pobrano 11 października 2024, z <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20031691650>
- Olcoń, M. (2006). Zogniskowane wywiady grupowe online-charakterystyka techniki badawczej. W Re: Internet—Społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. [https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/1587/Zogniskowane%20wywiady%20grupowe%20online\\_Olcon-Kubicka.pdf?sequence=1](https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/1587/Zogniskowane%20wywiady%20grupowe%20online_Olcon-Kubicka.pdf?sequence=1)
- Pfau, M., Haigh, M. M., Sims, J., & Wigley, S. (2008). The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public Opinion. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 145–154. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.14>
- Pikula, R. (2023, wrzesień 7). Prędzej związek pracodawców polskich zastrajkuje niż branża gier. Strajk w polskim gamedev się nie wydarzy. *Wyborcza.biz*. <https://wyborcza.biz/biznes/7,177150,30162346,przedzej-zwiazek-pracodawcow-polskich->

zastrajkuje-niz-branza.html

- Powell, G., & Butterfield, D. (2015). The glass ceiling: What have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2, 306–326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- Raphael, R. (2014). *Founding Myths: Stories that hide our patriotic past*. New Press, The. [https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=CHQRBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=founding+myth&ots=OW7TP\\_50fh&sig=q3yoDIscVD4I32ye4jiohb6Vfjo](https://books.google.com/books?hl=pl&lr=&id=CHQRBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=founding+myth&ots=OW7TP_50fh&sig=q3yoDIscVD4I32ye4jiohb6Vfjo)
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260–271. <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>
- Rydzewski, R. (2015). Wpływ informacji na temat fazy produkcji oraz sprzedaży spółek branży gier komputerowych na ich kurs giełdow. W *Polscy Doktorzy i Doktoranci w Rozwoju Światowej Myśli Naukowej* (s. 31–42). NETWORK SOLUTIONS.
- Saraswati, K. D. H., & Lie, D. (2020). Psychological Well-Being: The Impact of Work-Life Balance and Work Pressure. 580–587. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.089>
- Szymaniak, M., Wątor, K., Grodecka, M., & Czubkowska, M. (2021, maj 4). „Nie śpię, bo jestem Redem”. Tak wygląda CD Projekt bez różowych okularów. Spider’s Web. <https://spidersweb.pl/plus/2021/05/crunch-cdprojekt-wiedzmin-cyberpunk-praca-marsze-smierci>
- Thompson, J. (2022). *A Guide to Abductive Thematic Analysis*. The Qualitative Report. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5340>
- Wesley, D., & Barczak, G. (2016). *Innovation and Marketing in the Video Game Industry: Avoiding the Performance Trap*. CRC Press.
- Wojcieszek, J., & Wojcieszek, M. (2019). Pogłębiony wywiad indywidualny jako przestrzeń spotkania i dialogu. *Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio*, 38(2), Article 2. <https://doi.org/10.34766/fetr.v2i38.78>
- Woodcock, J. (2020). How to beat the boss: Game Workers Unite in Britain. *Capital & Class*, 44(4), 523–529. <https://doi.org/10.1177/0309816820906349>
- Zackariasson, P., & Wilson, T. (2012). *The Video Game Industry: Formation, Present*

State, and Future. Routledge.

- Związek Pracowników Branży Gier – komisja OZZ Inicjatywa Pracownicza. (2023).  
<https://gamedevunion.pl/>

# Aneks I

Nr.	Treść	Istotność w kontekście analizy
1.3	W swojej strategii biznesowej spółka uwzględni również tematykę ESG, w szczególności obejmującą:	całościowy charakter dążeń do realizacji celów ESG
1.3.2	sprawy społeczne i pracownicze, dotyczące m.in. podejmowanych i planowanych działań mających na celu zapewnienie równouprawnienia płci, należytych warunków pracy, poszanowania praw pracowników, dialogu ze społecznościami lokalnymi, relacji z klientami.	standardy praw człowieka i pracownika
1.4	W celu zapewnienia należytej komunikacji z interesariuszami, w zakresie przyjętej strategii biznesowej <b>spółka zamieszcza na swojej stronie internetowej informacje na temat założeń posiadanej strategii</b> , mierzalnych celów, w tym zwłaszcza celów długoterminowych, planowanych działań oraz postępów w jej realizacji, określonych za pomocą mierników, finansowych i niefinansowych. Informacje na temat strategii w obszarze ESG powinny m.in.:	Poprzez publiczne komunikowanie strategii zapewnia ogólną transparentność i medialność dążeń do realizacji celów ESG
1.4.2	przedstawiać wartość wskaźnika równości wynagrodzeń wypłacanych jej pracownikom, obliczanego jako procentowa różnica pomiędzy średnim miesięcznym wynagrodzeniem (z uwzględnieniem premii, nagród i innych dodatków) kobiet i mężczyzn za ostatni rok, oraz przedstawiać informacje o działaniach podjętych w celu likwidacji ewentualnych nierówności w tym zakresie, wraz z prezentacją ryzyk z tym związanych oraz horyzontem czasowym, w którym planowane jest doprowadzenie do równości.	transparentną komunikację nt. równości płac oraz działań dążących do ich wyrównania niezależnie od płci
1.5	Co najmniej raz w roku spółka ujawnia wydatki ponoszone przez nią i jej grupę na wspieranie kultury, sportu, instytucji charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp. Jeżeli w roku objętym sprawozdaniem spółka lub jej grupa ponosiły wydatki na tego rodzaju cele, informacja zawiera zestawienie tych wydatków.	transparentność finansowania inicjatyw zewnętrznych co pozwala na ich kontrolę przez dowolne inne podmioty także pod kątem dążeń do celów ESG
2.1	Spółka powinna posiadać politykę różnorodności wobec zarządu oraz rady nadzorczej, przyjętą odpowiednio przez radę nadzorczą lub walne zgromadzenie. Polityka różnorodności określa cele i kryteria różnorodności m.in. w takich obszarach jak płeć, kierunek wykształcenia, specjalistyczna wiedza, wiek oraz doświadczenie zawodowe, a także wskazuje termin i sposób monitorowania realizacji tych celów. W zakresie zróżnicowania pod względem płci warunkiem zapewnienia różnorodności organów spółki jest udział mniejszości w danym organie na poziomie nie niższym niż 30%.	odpowiednią reprezentację wśród osób zarządzających spółką osób najwrażliwszych na dyskryminację w miejscu pracy oraz konkretne terminy i sposoby monitorowania tych celów
2.2	Osoby podejmujące decyzje w sprawie wyboru członków zarządu lub rady nadzorczej spółki powinny zapewnić wszechstronność tych organów poprzez wybór do ich składu osób zapewniających różnorodność, umożliwiając m.in. osiągnięcie docelowego wskaźnika minimalnego udziału mniejszości określonego na poziomie 6 nie niższym niż 30%, zgodnie z celami określonymi w przyjętej polityce różnorodności, o której mowa w zasadzie 2.1.	przestrzeganie wcześniej zdefiniowanej polityki różnorodnościowej przez osoby decyzyjne podczas ustalania członków zarządu i rady nadzorczej
<b>Tabela 2 - wyjaśnienie istotności badanych Dobrych Praktyk dla istotności badania</b>		

# Środowisko pracy w polskiej branży gier

Raport powstał w ramach  
Programu Mentoringowego  
Instytutu Badań Organizacji  
Kultury \_ IBOK

Raport dostępny na licencji  
Creative Commons Uznanie  
autorstwa - Użycie  
niekomercyjne - Na tych  
samych warunkach 4.0

Tekst licencji można znaleźć pod  
adresem: [https://  
creativecommons.org/licenses/by-nc-  
sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Pełne prawa zastrzeżone na  
rzecz Autorów oraz Instytutu  
Badań Organizacji Kultury -  
IBOK

Kraków 2024

Autorzy raportu:  
Szymon Chlebowicz  
Michał Szewczyk

Mentorka:  
dr Marta Materska-Samek

Recenzja: Olga Kosińska

Opracowanie graficzne:  
Mikołaj Kosiński

ISBN 978-83-959488-8-6

Instytut Badań Organizacji  
Kultury - IBOK  
ul. Prof. S. Łojasiewicza 4,  
30-348 Kraków

[mentoring@ibok.org.pl](mailto:mentoring@ibok.org.pl)  
[stowarzyszenie@ibok.org.pl](mailto:stowarzyszenie@ibok.org.pl)  
[www.ibok.org.pl](http://www.ibok.org.pl)