

Szczecin, 15.10.2022 r.

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US
Katedra Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Ady Dziopak-Strach pt. „Koncepcja grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji”, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Dagmary Lewickiej oraz dr hab. Joanny Dzieńdziory w Akademii WSB

Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Dziekana Wydziału w Dąbrowie Górniczej, dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB, z dnia 18.07.2022 r., informujące o powierzeniu mi roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami), w myśl którego: „rozprawa doktorska [...] powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Podjęta w dysertacji problematyka dotycząca zastosowania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest ważna i aktualna, zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki zarządzania.

Wpisuje się w przedmiot badań dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności subdyscyplin zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zachowania organizacyjne. Doktorantka zdaje się trafnie identyfikować trendy, jakie zachodzą na rynku pracy, a także wyzwania przed jakimi stoją współczesne organizacje oraz działania, jakie podejmują, aby tym wyzwaniom sprostać. Zmiany demograficzne, technologiczne czy społeczne skłaniają bowiem do poszukiwania takich rozwiązań, które umożliwią przetrwanie i rozwój organizacji, co w kontekście zasobów ludzkich oznacza kształtowanie pożądanych postaw i zachowań pracowników, jak zaangażowanie, przywiązanie czy produktywność. Stąd tak dużej wagi nabiera kwestia zarządzania zasobami ludzkimi i metod oraz narzędzi, jakie w tym procesie są wykorzystywane, zwłaszcza poszukiwania nowoczesnych, dostosowanych do sytuacji rynkowej sposobów i technik aktywizujących pracowników do działania na rzecz organizacji. Jedną z bardziej atrakcyjnych na tym polu jawi się grywalizacja. Wykorzystanie elementów stosowanych w grach na różnych etapach procesu zarządzania zasobami ludzkimi może mieć wpływ na przyciągnięcie kandydatów do organizacji, rozwój i motywację pracowników oraz ich zatrzymanie w organizacji. Dostrzegając potencjał grywalizacji na tym polu, zwłaszcza w odniesieniu do młodszych pokoleń pracowników, mgr Ada Dziopak-Strach podjęła próbę identyfikacji wpływu grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz na przywiązanie organizacyjne. Podjęte w rozprawie rozważania mają zatem nieco szerszy zakres niż zasygnalizowany w tytule.

Ocena celu i hipotez rozprawy

Punktem wyjścia w procesie definiowania celu rozprawy było postawienie problemu badawczego oraz zdefiniowanie pytań uszczegóławiających ten problem oraz ukierunkowujących dalsze rozważania. Główny cel rozprawy został określony jako „opracowanie koncepcji grywalizacji i jej zastosowanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji” (s. 13). Doktorantka sformułowała również cele cząstkowe, które sklasyfikowała jako cele na płaszczyźnie teoretycznej i poznawczej oraz cele metodyczne i praktyczne (s. 13-14). Stanowią one interesujące uszczegółowienie celu głównego, choć w przypadku pierwszego celu „praktycznego” jest on jego powtórzeniem. Zasadniczo cele są jednak zdefiniowane prawidłowo. Oceniając stopień ich realizacji, na podstawie zaprezentowanego przeglądu literatury oraz raportu z badań empirycznych można stwierdzić,

że zamierzenia badawcze zasadniczo zostały zrealizowane, a postawione przez Autorkę cele osiągnięte.

W dysertacji sformułowano hipotezę główną oraz 38 hipotez szczegółowych, dotyczących zastosowania metod grywalizacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Widoczne jest i zasługuje to na docenienie, że stawiane przez Doktorantkę hipotezy są wynikiem studiów literatury przedmiotu. Rozprasza jednak bardzo duża liczba hipotez szczegółowych, nawiązujących do wielu zagadnień. Uwzględniając zatem szeroki zakres rozważań prowadzonych w dysertacji, nawiązujących do takich kategorii, jak grywalizacja, etapy zarządzania zasobami ludzkimi, przywiązanie organizacyjne czy różnorodność pokoleniowa, które znalazły odzwierciedlenie w celach i hipotezach, warto było zachować większą spójność w układzie tytuł-cele-hipotezy.

W ramach poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz w celu weryfikacji przyjętych hipotez Doktorantka zaprojektowała postępowanie badawcze, obejmujące badania ilościowe, którego wyniki pozwalają poszerzyć wiedzę w zakresie wykorzystania grywalizacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych

Postawione pytania badawcze oraz zdefiniowane cele wyznaczyły ramy rozprawy. Przedmiot badań stanowiły zagadnienia dotyczące wykorzystania grywalizacji na różnych etapach procesu zarządzania zasobami ludzkimi, jak rekrutacja czy motywowanie (choć już nie ocena), a także przywiązanie organizacyjne, różnorodność pokoleniowa, a nawet emocje i zachowania pracowników wywołane przez grywalizację. Zakres podmiotowy obejmował pracowników zatrudnionych w organizacjach działających w Polsce i stosujących grywalizację na minimum jednym etapie zarządzania zasobami ludzkimi. W badaniach wzięło udział 231 pracowników. Ponadto Doktorantka przeprowadziła sondaż ekspercki w grupie 21 ekspertów – menedżerów HR oraz osób odpowiedzialnych za wdrożenie i monitorowanie zgryalizowanych procesów w organizacji. Narzędzie badawcze stanowiły dwa kwestionariusze ankietowe.

Teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdeterminował dobór metod badawczych. W części teoretycznej, stosując metodę analizy logicznej oraz dedukcji Doktorantka wykorzystwała 332 pozycje bibliograficzne, stanowiące opracowania zwarte, publikacje w

czasopismach naukowych oraz źródła internetowe. Wykorzystana w rozprawie literatura jest właściwie dobrana i trafnie interpretowana.

W części empirycznej mgr Ada Dziopak-Strach zaprezentowała wyniki badań własnych, zrealizowanych z wykorzystaniem metod ilościowych (badania ankietowe). Dobór metod jest trafny i uzasadniony. Docenić należy podjęcie próby zastosowania zaawansowanych metod analizy danych, jak modelowanie równań strukturalnych oraz świadomość konieczności zapewnienia rzetelności prowadzonym badaniom.

Prezentowane postępowanie badawcze dostarczyło istotnego materiału, poszerzającego dotychczasową wiedzę w zakresie wykorzystania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, spisu tabel, rysunków, wykresów, a także bibliografii oraz załączników zawierających zastosowane w badaniach kwestionariusze ankiety oraz szczegółowe analizy statystyczne. Całość obejmuje 342 strony. Układ pracy jest logiczny, oparty na porządku teoria-metoda-empiria i spełnia przyjęte, w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, standardy. W odniesieniu do niektórych rozdziałów, np. drugiego – struktura i podział treści nie do końca są dla mnie zrozumiałe, a tytuł, w tym przypadku, nie koresponduje z zawartością.

Zasadnicza część rozprawy została poprzedzona wstępem, który zawiera uzasadnienie wyboru tematu, podstawowe obszary badawcze, definicję problemu badawczego oraz pytań szczegółowych, a dalej cel główny i cele cząstkowe, hipotezę główną oraz zarys zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów. Wstęp został przygotowany prawidłowo, zawiera niezbędne elementy i stanowi dobre wprowadzenie do analizowanej problematyki.

Część teoretyczna obejmuje trzy rozdziały dotyczące kolejno grywalizacji oraz pokrewnych jej kategorii, kontekstu, który powoduje, że może być ona cennym narzędziem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (czego nie oddaje tytuł rozdziału), a w końcu możliwościom zastosowania grywalizacji na poszczególnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi. W tym fragmencie dysertacji, dokonując przeglądu literatury, Doktorantka uporządkowała kluczowe kategorie definicyjne, jak gra, gamifikacja, grywalizacja czy grywalizacja pracy i odniosła się do relacji między poszczególnymi pojęciami (choć

rozważania wokół pojęć gra-gra szkoleniowa-grywalizacja można było przenieść do rozdziału 1). Ponadto mgr Ada Dziopak-Strach przedstawiła kontekst istotny dla dyskusji głównych wątków, jak zmiany pokoleniowe na rynku pracy i związane z nimi różnice potrzeb i oczekiwań pracowników względem sposobów, metod czy praktyk zarządzania, a także różnice w postawach i zachowaniach przedstawicieli różnych pokoleń. Szczególnie ważny fragment tej części stanowi prezentacja sposobów wykorzystania grywalizacji na poszczególnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi, wyników badań prowadzonych w tym zakresie, przykładów z praktyki gospodarczej, ze wskazaniem firm, które stosują grywalizację w procesie zarządzania kadrami oraz potencjalnych zagrożeń związanych z wykorzystaniem tego typu rozwiązań. Pewne kwestie, jak opis metod grywalizacji warto było szerzej zaprezentować z uwagi na ich znaczenie dla całości rozważań oraz przedmiotu badań empirycznych. Jednocześnie można było zrezygnować z prezentacji niektórych wątków, jak np. wykorzystania grywalizacji w edukacji uczniów czy kategorii efektywności skoro badano skuteczność grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Warto było również bardziej proporcjonalnie rozłożyć treści (np. między rozdziałem 1 a dwoma pozostałymi), a przede wszystkim zadbać o płynność wywodu, zwłaszcza w przejściach między poszczególnymi wątkami (np. w rozdziale 2 „nagle”, bez żadnego wprowadzenia pojawia się wątek przywiązania organizacyjnego i różnic pokoleniowych) oraz dalej między tą częścią a opisem metodyki badań. Cześć teoretyczna stanowi jednak udaną próbę porządkowania pojęć w obszarze podjętej problematyki oraz prezentacji grywalizacji jako atrakcyjnej formy mającej zastosowanie na różnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi, niosącej korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacjom. Systematyzacja wiedzy, jakiej dokonała Autorka potwierdza znajomość literatury przedmiotu oraz dobre rozeznanie pola badawczego. Rozważania prowadzone w tej części akcentują aktualność podjętej problematyki i jej znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania.

W części poświęconej metodyce badań Doktorantka zaprezentowała cel badań oraz szczegółowo opisała postępowanie badawcze, z uwzględnieniem metod zastosowanych na jego poszczególnych etapach. Postawiła hipotezy oraz zbudowała dwa modele badawcze, w ramach których zaprezentowała większość z nich. Wskazane modele nie są w pełni czytelne, nie wskazują wszystkich zakładanych w hipotezach zależności, nie oddają wszystkich opisywanych w różnych częściach dysertacji związków, np., że pokolenie stanowi zmienną moderującą (s. 210); (hipotezy o moderującej roli pokoleń nie sformułowano). W moim

przekonaniu warto było ograniczyć zakres badanych zmiennych koncentrując się na problemie badawczym i skonstruować model/modele, które wierniej oddawałyby, ustalone na podstawie studiów literaturowych, zależności, jak również założenia przyjęte do konstrukcji modelu/modeli. Dalej Doktorantka opisała próbę badawczą, zmienne stanowiące przedmiot badań oraz wskazała narzędzia pomiarowe, które poddała weryfikacji w trakcie badań pilotażowych. Wydaje się, że dla dopełnienia obrazu warto było doprecyzować niektóre zmienne, np. korzyści dla organizacji, dodać korzyści dla pracownika, które pojawiają się na etapie prezentacji wyników badań, a także bardziej szczegółowo opisać zastosowane skale pomiarowe, zwłaszcza w odniesieniu do tych zmiennych, dla których Doktorantka sama je tworzyła. W dalszej części rozdziału opisane zostały metody statystyczne, które wykorzystano do analizy zebranych danych. Docenić należy, że mgr Ada Dziopak-Strach podjęła próbę zastosowania zaawansowanych metod statystycznych i testowała hipotezy z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych, co wymagało przeprowadzenia wcześniejszych analiz, np. eksploracyjnej i konfirmacyjnej analizy czynnikowej. Modele, jakie na tym etapie konstruowała (zarówno teoretyczne, jak i strukturalne) zamieściła w ostatnim rozdziale rozprawy. Podsumowując część metodyczną, potwierdza ona, że Doktorantka przy wsparciu Opiekunów naukowych zaprojektowała i przeprowadziła postępowanie badawcze, które mimo pewnych ograniczeń dostarczyło określonej wiedzy na temat tego, jak pracownicy postrzegają wykorzystanie grywalizacji na poszczególnych etapach procesu zarządzania zasobami ludzkimi i jak to wpływa na ich przywiązanie do organizacji, a także jak ono się kształtuje w różnych grupach pokoleniowych. Jednocześnie wyrażam przekonanie, że doświadczenia zdobyte podczas realizacji tego projektu pozytywnie wpłyną na warsztat badawczy Doktorantki i dalszy rozwój kompetencji, na co wskazuje chociażby świadomość ograniczeń zrealizowanego postępowania badawczego.

Ostatnia część rozprawy prezentuje wyniki badań empirycznych, które Doktorantka realizowała w dwóch fazach – badania ankietowe wśród pracowników, a następnie sondaż ekspercki wśród menedżerów HR oraz osób odpowiedzialnych za wdrożenie i monitorowanie zgrywalizowanych procesów. Wyniki te pozwoliły potwierdzić wpływ grywalizacji na przywiązanie organizacyjne pracowników dwóch grup pokoleń (X oraz YiZ) oraz na korzyści organizacyjne, jak również wpływ czynników emocjonalnych i behawioralnych na przywiązanie organizacyjne i korzyści dla organizacji. Ponadto dostarczyły wiedzy na temat

czynników stanowiących o atrakcyjności tej formy dla pracowników, jak również powodujących niezadowolenie z jej zastosowania. Pozwoliły także wyspecyfikować korzyści w podziale na korzyści dla organizacji i dla pracownika (taki podział mógł być uwzględniony na wcześniejszych etapach projektu). Z kolei wyniki sondażu eksperckiego, choć uzyskane jedynie od 21 ekspertów, rzuciły światło na przesłanki wprowadzania grywalizacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo wcześniejszego zastrzeżenia, że z uwagi na bardzo małą próbę ekspertów i związane z tym duże dysproporcje między poszczególnymi grupami nie należy dokonywać porównań, Doktorantka zestawiała odpowiedzi obu grup, choć w jednym przypadku dotyczą one tylko 21 osób, a mimo to zostały przedstawione jako wartości procentowe. W tej części dysertacji mgr Ada Dziopak-Strach odniosła się do postawionych wcześniej hipotez oraz pytań badawczych, wskazując zakres, w jakim zweryfikowała testowane zależności bądź uzyskała odpowiedzi na nurtujące pytania. Podjęła również próbę przeprowadzenia dyskusji uzyskanych wyników oraz opracowania koncepcji grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi użytecznej dla praktyki ZZL. Ta część rozprawy zyskałaby na wartości, gdyby pogłębić dyskusję wyników w odniesieniu do kluczowych teorii, a także wyników badań innych autorów, tym bardziej że zgromadzone dane dotyczyły wielu kwestii, m.in. grywalizacji i jej wykorzystania w ZZL, a także korzyści z tym związanych, przywiązania organizacyjnego w podziale na afektywne, normatywne i trwania czy różnorodności pokoleniowej. Wskazanie głównych podobieństw i różnic w wynikach pozwoliłoby zbudować pełniejszy obraz wykorzystania grywalizacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w badanych organizacjach oraz wpływu na przywiązanie organizacyjne, a jednocześnie stanowiłoby silniejszą podstawę dla proponowanej koncepcji (przy czym, w mojej ocenie, kolejność przedstawiania poszczególnych wątków – koncepcja, dyskusja wyników – należałoby odwrócić). Obecna propozycja budzi niedosyt, głównie z uwagi na bardzo ogólną prezentację koncepcji grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji, co nie pozwala ustalić jej wartości dodanej. Podsumowując wyniki zrealizowanych przez Doktorantkę badań należy podkreślić, że dostarczyły one określonych wskazówek dla praktyki gospodarczej i mogą być wykorzystane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym za dobór metod i narzędzi wykorzystywanych na jego poszczególnych etapach, co akcentuje ich użyteczny walor.

Końcowy fragment rozprawy doktorskiej – zakończenie zawiera syntetyczne podsumowanie, głównie weryfikujące stopień osiągnięcia założonych celów.

Konkludując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z postawionymi celami oraz hipotezami sprawiła, że Doktorantka konsekwentnie realizuje zamiar badawczy i wyjaśnia wiele istotnych kwestii dotyczących zastosowania grywalizacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, choć wskazana byłaby większa precyzja w prezentacji niektórych z podejmowanych zagadnień.

Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Formalna strona rozprawy jest prawidłowa. Elementy graficzne, takie jak tabele, wykresy, rysunki, a także przypisy oraz bibliografia zostały sporządzone z należytą starannością. W zakresie zagadnień terminologicznych rozprawy, Doktorantka zasadniczo prawidłowo operuje pojęciami charakterystycznymi dla nauk o zarządzaniu, choć w niektórych przypadkach wskazana byłaby większa konsekwencja w ich stosowaniu, np. w odniesieniu do kategorii procesy ZZL/etapy procesu ZZL/praktyki ZZL; przywiązanie trwania/przywiązanie trwałości czy przywiązanie/zaangażowanie, a także unikanie zwrotów niefortunnych, jak „zastosowanie dla praktyki”, zwłaszcza w kluczowych dla pracy, elementach, jak cel. Warstwa językowa stanowi duży walor rozprawy. Autorka sprawnie prowadzi wywód, co pozytywnie wpływa na odbiór całości.

Konkluzje recenzji

Mając na uwadze wszystkie walory dysertacji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Ady Dziopak-Strach pt. „Koncepcja grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji”, napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Dąmąry Lewickiej oraz dr hab. Joanny Dzieńdziory spełnia warunki ustawowe określone w ustawie z dnia 14.03.2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki. Doktorantka opanowała wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, uporządkowała i scharakteryzowała istniejący dorobek naukowy w zakresie grywalizacji i grywalizacji pracy, a także przeprowadziła i omówiła wyniki postępowania badawczego dotyczącego wykorzystania grywalizacji na poszczególnych etapach procesu zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływu na przywiązanie organizacyjne pracowników różnych pokoleń. Jednocześnie stawiam

pozytywną prognozę, że doświadczenia zgromadzone w trakcie realizacji tego projektu badawczego przyczynią się do rozwoju warsztatu naukowego Doktorantki, zwłaszcza w aspekcie metodycznym. W związku z tym występuję z wnioskiem o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Ady Dziopak-Strach do publicznej obrony.

Małgorzata Gadomska - dziekan

