

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Ada Dziopak-Strach

**KONCEPCJA GRYWALIZACJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI
LUDZKIMI ORGANIZACJI**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

Prof. dr hab. Dagmary Lewickiej

Promotor pomocniczy

Dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB

Dąbrowa Górnicza 2022

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	5
3. Przebieg badań i struktura pracy	11
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	17
5. Wnioski z badań	24
6. Kierunki dalszych badań.....	33
7. Wartość dodana pracy	34
8. Plan pracy	35

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Współczesne organizacje potrzebują wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, których zaangażowanie i praca przyczynią się do osiągnięcia i utrzymania przez organizację przewagi konkurencyjnej, pozwolą na jej rozwój i wypracowanie zysków.

Organizacje mają świadomość roli, jaką odgrywają zatrudnieni w nich pracownicy, jednak w ostatnim czasie pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników staje się dla nich coraz większym wyzwaniem. Powodem tego jest szereg zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, wśród których najistotniejszymi są: dynamiczny rozwój technologiczny¹, zmiany modelu pracy przede wszystkim w zakresie upowszechnienia się pracy hybrydowej i zdalnej, utrzymująca się przewaga wolnych miejsc pracy w stosunku do ilości kandydatów, niedobór talentów oraz zmiany dokonujące się w obszarze rynku pracy, w szczególności zmiany społeczne, demograficzne, pokoleniowe, migracje zawodowe, zmiany w systemie wartości i podejścia do sfery zawodowej.

Działanie w turbulentnym otoczeniu, stanowi dla organizacji wyzwanie i wymusza na nich systematyczne wprowadzanie innowacji². Innowacyjność jest jednym z kluczowych źródeł i wyznaczników przewagi konkurencyjnej organizacji, a proinnowacyjne praktyki i instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniają się do wzmocnienia pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami, a organizacją oraz wzmocnienia przywiązania organizacyjnego pracowników³.

Rolą organizacji, a w szczególności osób odpowiedzialnych za politykę personalną, jest znalezienie innowacyjnych rozwiązań i narzędzi, które pozwolą sprostać tym wyzwaniom i przyczynią się do pozyskania, rozwoju i utrzymania pracowników zatrudnionych w organizacji. Analiza literatury przedmiotu oraz obserwacja

¹ R. Paharia, *Lojalność 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 37; A. Surdyk, *Edukacyjna funkcja gier w dobie „cywilizacji zabawy”*, „Homo Communicativus” 2008, nr 3(5), s. 28; K. Ciach, *Zarządzanie mobilnością cyfrową*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, nr 112, T.1, s. 259-260; M.N.O. Sadiku, J. Foreman, S.M. Musa, *IT Consumerization*, „International Journal of Engineering Technologies and Management Research” 2018, nr 5 (9), s. 70-72.

² M. Smolarek, J. Dzieńdziora, A. Piontek, *Kreatywność i innowacyjność w budowaniu postaw organizacji na przykładzie policji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 448; J. Dzieńdziora, M. Smolarek, *Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 82.

³ K. Gadomska-Lila, A. Rogozińska-Pawełczyk, *The Role of Pro-Innovative HR Practices and Psychological Contract in Shaping Employee Commitment and Satisfaction: A Case from the Energy Industry*, „Energies” 2022, nr 15(1), s. 1, 14; B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwers business, Warszawa 2011, s. 112; B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 394.

organizacyjnej rzeczywistości pozwalają wysunąć tezę, że grywalizacja jest innowacyjnym narzędziem stanowiącym wzbogacenie dotychczasowego wachlarza instrumentów zarządzania pracownikami,⁴ za pomocą którego organizacje będą w stanie sprostać zmieniającemu się otoczeniu organizacji i wymaganiom rynku pracy – uatrakcyjnić i unowocześnić swoje miejsce pracy oraz działające w nim procesy zarządzania zasobami ludzkimi⁵.

Badania naukowe w zakresie grywalizacji prowadzone przez krajowych i zagranicznych badaczy, a także opracowania naukowe poświęcone problematyce grywalizacji⁶ wskazują na rosnące znaczenie grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Prowadzone badania koncentrują się na skuteczności grywalizacji w wybranych procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Niektórzy badacze skupiają się ponadto na identyfikacji wpływu przynależności pokoleniowej pracowników na ich uczestnictwo w procesach grywalizacji. Brakuje jednak badań, które w sposób kompleksowy potwierdziłyby skuteczność grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, jej wpływ na przywiązanie organizacyjne oraz korzyści płynące z jej zastosowania dla organizacji. Ponadto niewystarczające jest rozpoznanie wpływu przynależności pokoleniowej uczestników na skuteczność grywalizacji oraz na

⁴ E. Bombiak, M. Cisek, *Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcjonowania funkcji personalnej*, s. 44.

⁵ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2019, s. 8.

⁶ K. Hejduk, *Grywalizacja w e-learningu. Gra strategiczna on-line Akademii PARP „Gwiazdne szkolenia”*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2 (103)/15; J. Woźniak, *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2 (103)/15; J. Cyran, M. Wardaszko, *Poprawa efektywności magazynu dzięki wdrożeniu zgrywalizowanego systemu prezentacji danych dcView*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2 (103)/15; D. Racz, M. Wardaszko, *Zastosowanie elementów grywalizacji środowiska pracy w spółce ITM*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2 (103)/15; M. Pankiewicz, *Gamifikacja – tymczasowy trend czy długofalowa strategia?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2 (103)/15; J. Woźniak, *Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w systemach wynagradzania handlowców*, „Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce” 2016, nr 2; M. Hauk, *Grywalizacja w rekrutacji – pytania sytuacyjne w formie gry jako pomysł na urozmaicenie procesów selekcji kandydatów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 2 (115)/17; A. Witoszek, *Dobór mechanizmów gier do zwiększania zaangażowania i motywacji pracowników*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2019, Vol. 17, No. 1/1; H. Hamari, J. Koivisto, H. Sarsa, *Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification*, 2014 47th Hawaii International Conference on System Science, IEEE 2014; J. Koivisto, J. Hamari, *Demographic differences in perceived benefits from gamification*, „Computers in Human Behavior” 2014, nr 35; L. de-Marcos, A. Dominguez, J. Saenz-de-Navarrete, C. Pagés, *An Empirical Study Comparing Gamification and Social Networking on e-Learning*, „Computers & Education” 2014, Vol. 75, s. 82-91; E.R. Mollick, N. Rothbard, *Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work*, „The Warthon School Research Paper Series” 2014; J.B. Holmes, E.R. Gee, *A framework for understanding game-based teaching and learning*, „On the Horizon” 2016, Vol. 24, Issue 1; R. Orji, G.F. Tondello, L.E. Nacke, *Personalizing Persuasive Strategies in Gameful Systems to Gamification User Types*, Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, April 2018, Paper No. 435; B. Liu, J. Wang, *Demon or angel: an exploration of gamification in management*, „Nankai Business Review International” 2020, Vol. 11, No. 3, pp. 317-343.

przywiązanie organizacyjne. Warto także zaznaczyć, że nie prowadzono dotychczas badań nad wpływem emocji i zachowań wywołanych przez grywalizację na przywiązanie organizacyjne i korzyści dla organizacji. Istnieje zatem luka badawcza w zakresie problematyki wpływu grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz wpływu grywalizacji na przywiązanie organizacyjne.

O wyborze tematu dysertacji zadecydowały następujące przesłanki:

- Grywalizacja znajduje coraz szersze zastosowanie w procesach zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.
- Grywalizacja jest nowoczesną metodą stosowaną w celu przyciągania i utrzymywania pracowników w organizacji.
- Grywalizacja jest jednym z istotnych źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.
- W literaturze przedmiotu brak jest kompleksowych opracowań dotyczących skuteczności grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, a także wpływu grywalizacji na przywiązanie organizacyjne oraz na korzyści dla organizacji.

Należy także podkreślić, że przyjęty problem badawczy jest istotny i aktualny zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Liczni badacze, którzy przeprowadzili już fragmentaryczne badania, wskazują na konieczność przeprowadzenia pogłębionych dalszych badań w zakresie wykorzystania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi⁷. Uzyskane wyniki mogą stanowić również wskazówkę dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi stojących przed decyzją o wprowadzeniu grywalizacji do organizacji.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Celem głównym dysertacji jest opracowanie koncepcji⁸ grywalizacji i jej zastosowanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Celowi głównemu towarzyszą cele cząstkowe.

⁷ Przykładowo: M. Hauk, *Grywalizacja w rekrutacji...*, op. cit., s. 171; B. Liu, J. Wang, *Demon or angel...*, op. cit., pp. 317-343; D.C. Kronisch, *Gamification-Utilisation in the Social Sciences*, Minor Candidacy Exam Reading Course, 2016, s. 5; A. Witoszek, *Dobór mechanizmów gier...*, op. cit., s. 45.

⁸ Termin „koncepcja” pojawia się w literaturze naukowej w różnym znaczeniu. Przykładowo za J. Zieleniewskim (Por. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzania*, PWN, Warszawa 1976, s. 72), pierwsza klasa definicji odnosi się do dorobku danego twórcy, obejmując zbiory „charakterystycznych dla niego pojęć, twierdzeń i dyrektyw”. Druga klasa definicji odnosi termin do poszczególnych teorii. E. Nagel używa

Na płaszczyźnie teoretycznej postawiono następujące cele:

- uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do grywalizacji oraz grywalizacji pracy,
- określenie znaczenia i miejsca grywalizacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi,
- zaprezentowanie koncepcji grywalizacji w organizacji.

W obrębie płaszczyzny poznawczej zdefiniowano następujące cele:

- identyfikację metod grywalizacji stosowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji,
- identyfikację wpływu grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz na przywiązanie organizacyjne,
- identyfikację wpływu emocji i zachowań wywołanych przez grywalizację na przywiązanie organizacyjne,
- wskazanie różnic w zakresie wpływu grywalizacji na przywiązanie organizacyjne w poszczególnych grupach wiekowych respondentów.

Cele metodyczne obejmują:

- opracowanie narzędzi badawczych – kwestionariusza ankiety i kwestionariusza dla sondażu eksperckiego – dotyczących skuteczności grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi oraz jej wpływu na przywiązanie organizacyjne,
- określenie metod pomiaru zmiennych w ramach struktury wyodrębnionej koncepcji grywalizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji.

Powyższe cele zostały dopełnione celami praktycznymi:

- opracowanie koncepcji grywalizacji i jej zastosowanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji,
- sformułowanie wskazówek praktycznych dla twórców zgrywalizowanych programów i organizacji wprowadzających grywalizację do zarządzania zasobami ludzkimi.

tego terminu przywołując charakterystykę instrumentalistycznej oraz realistycznej koncepcji teorii (Por. E. Nagel, *Struktura nauki. Zagadnienia logiki wyjaśnień naukowych*, PWN, Warszawa 1970, s. 122). Podobnie u A. Siemianowskiego pojęcie koncepcji użyte jest jako synonim ujęcia lub punktu widzenia np. koncepcja Arystotelesa, ujęcie pragmatyczne, marksistowski punkt widzenia (Por. A. Siemianowski, *Poznawcze i praktyczne funkcje nauk empirycznych*, PWE, Warszawa 1976, s. 58). W obszarze zarządzania termin koncepcja pojawia się np. u M. Szaruckiego jako „jednolity i spójny metodycznie tok postępowania badawczego, wyznaczający logiczny sposób rozwiązania podjętego problemu naukowego, zawierający metody stosowane na poszczególnych etapach określonych w tym postępowaniu” (Por. M. Szarucki, *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, s. 86).

Na podstawie określonych celów pracy, które wynikają z rozpoznania podstaw teoretycznych zidentyfikowanych luk poznawczych sformułowano hipotezy badawcze.

Hipoteza główna została sformułowana następująco: **Zastosowanie metod grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi jest efektem zmian pokoleniowych na rynku pracy i wpływa na zwiększenie skuteczności procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.**

Hipotezę główną rozwinięto w ramach przyjętych do weryfikacji hipotez szczegółowych i cząstkowych:

H1. Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

H1a. Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności doboru pracowników w organizacji.

H1a₁. Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności rekrutacji pracowników w organizacji.

H1a₂. Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności selekcji pracowników w organizacji.

H1a₃. Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności adaptacji pracowników w organizacji.

H1b. Stosowanie metod grywalizacji wpływa pozytywnie na motywację zadaniową.

H1c. Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności procesu szkoleń w organizacji.

H2. Metody grywalizacji stosowane w procesach zarządzania zasobami ludzkimi silniej oddziałują na pracowników pokolenia Y i Z niż na pracowników pokolenia X.

H3. Stosowanie metod grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi wpływa pozytywnie na przywiązanie organizacyjne afektywne, trwania i normatywne oraz na korzyści organizacyjne.

H3a. Stosowanie metod grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.

H3b. Stosowanie metod grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.

H3c. Stosowanie metod grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.

H3d. Stosowanie metod grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.

H3e. Stosowanie metod grywalizacji w procesie selekcji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.

H3f. Stosowanie metod grywalizacji w procesie selekcji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.

H3g. Stosowanie metod grywalizacji w procesie selekcji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.

H3h. Stosowanie metod grywalizacji w procesie selekcji pracowników wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.

H3i. Stosowanie metod grywalizacji w procesie adaptacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.

H3j. Stosowanie metod grywalizacji w procesie adaptacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.

H3k. Stosowanie metod grywalizacji w procesie adaptacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.

H3l. Stosowanie metod grywalizacji w procesie adaptacji pracowników wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.

H3ł. Stosowanie metod grywalizacji w procesie motywacji zadaniowej pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.

H3m. Stosowanie metod grywalizacji w procesie motywacji zadaniowej pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.

H3n. Stosowanie metod grywalizacji w procesie motywacji zadaniowej pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.

H3o. Stosowanie metod grywalizacji w procesie motywacji zadaniowej pracowników wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.

H3p. Stosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.

H3r. Stosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.

H3s. Stosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.

H3t. Stosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.

H4. Emocje i zachowania wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie organizacyjne afektywne, trwania i normatywne oraz na korzyści organizacyjne.

H4a. Emocje (czynnik emocjonalny) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie afektywne.

H4b. Emocje (czynnik emocjonalny) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie trwania.

H4c. Emocje (czynnik emocjonalny) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie normatywne.

H4d. Emocje (czynnik emocjonalny) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na korzyści organizacyjne.

H4e. Zachowania (czynnik behawioralny) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie afektywne.

H4f. Zachowania (czynnik behawioralny) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie trwania.

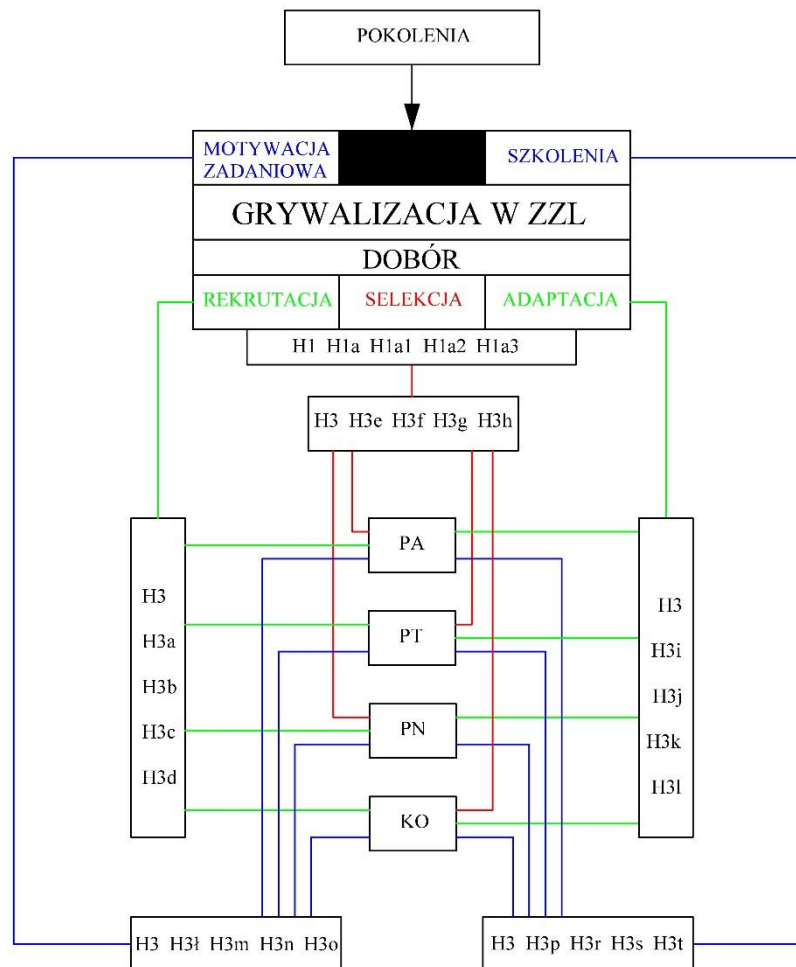
H4g. Zachowania (czynnik behawioralny) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie normatywne.

H4h. Zachowania (czynnik behawioralny) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na korzyści organizacyjne.

Przyjęte w pracy hipotezy i relacje między nimi stały się podstawą do zbudowania modelu badawczego zaprezentowanego na rysunku 1. W celu jak najlepszego zbadania zjawiska grywalizacji w organizacjach, zbudowano dwa modele badawcze. Pierwszy model (Model badawczy 1) posłużył analizie wpływu grywalizacji zastosowanej w poszczególnych procesach zarządzania zasobami ludzkimi na przywiązanie organizacyjne (osobno na afektywne, trwałości i normatywne) oraz na korzyści osiągnęte przez organizację. Istotne było oddzielne zbadanie wpływu grywalizacji w każdym z procesów zarządzania zasobami ludzkimi na każdy z rodzajów przywiązania organizacyjnego oraz oddzielnie na korzyści organizacyjne. W drugim modelu przedstawionym na rysunku 2, (Model badawczy 2) analizie poddany został wpływ zachowań wywołanych przez grywalizację oraz emocji wywołanych przez grywalizację na przywiązanie organizacyjne (afektywne, trwałości i normatywne) oraz na korzyści osiągnęte przez organizację. W literaturze przedmiotu podkreśla się uniwersalność zastosowania grywalizacji i możliwość wykorzystania jej w każdym procesie zarządzania

zasobami ludzkimi. Z tego powodu planowano zbadać wpływ zachowań i emocji wywołanych przez grywalizację na przywiązanie organizacyjne (afektywne, trwałości i normatywne) oraz na korzyści osiągane przez organizację bez względu na to, w jakim procesie zarządzania zasobami ludzkimi grywalizacja została zastosowana.

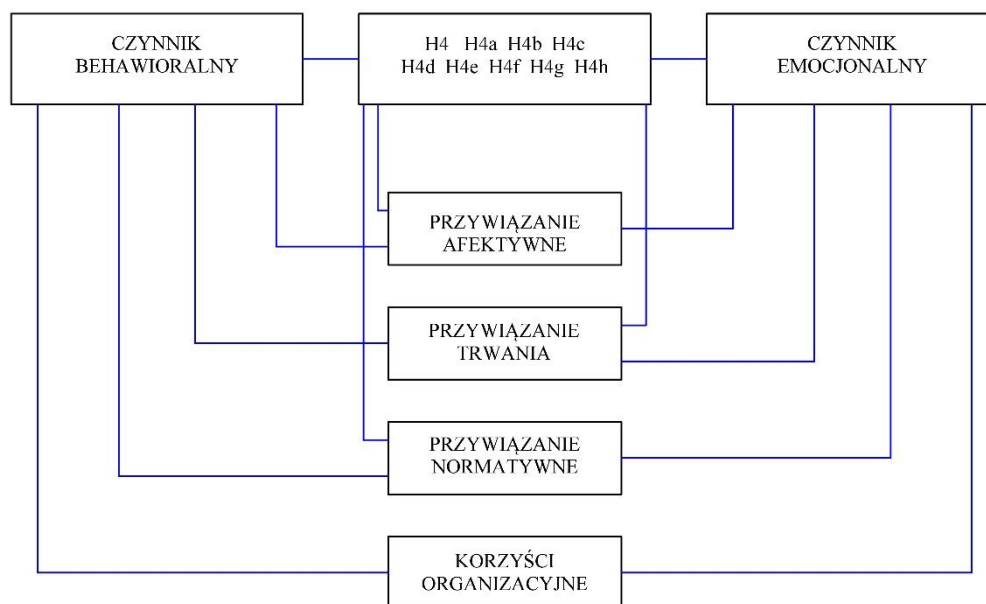
Rysunek 1. Model badawczy 1



Objaśnienia: Nazwy zmiennych zostały oznaczone następująco: **PA** – przywiązanie afektywne, **PN** – przywiązanie normatywne, **PT** – przywiązanie trwania, **KO** – korzyści organizacyjne, rekrutacja – grywalizacja w procesie rekrutacji, selekcja – grywalizacja w procesie selekcji, adaptacja – grywalizacja w procesie adaptacji, motywacja zadaniowa – grywalizacja w procesie motywacji zadaniowej, szkolenia – grywalizacja w procesie szkolenia

Źródło: badania własne.

Rysunek 2. Model badawczy 2



Źródło: badania własne.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Wybór odpowiedniej metody badawczej jest jednym z najistotniejszych etapów przygotowania badania. W literaturze przedmiotu podnosi się, że nie istnieje uniwersalna, skuteczna metoda badawcza⁹. Jej wybór winien być zależny od problemu badawczego, skali badań i rodzaju danych¹⁰. Zastosowana metoda badawcza powinna stanowić najprostszą drogę do osiągnięcia przyjętego celu¹¹. Odpowiednio wybrana metoda pozwoli w rzetelny i wiarygodny sposób na rozwiązanie problemu badawczego i weryfikację hipotez¹².

Celem przeprowadzonego badania było zidentyfikowanie wpływu grywalizacji na wybrane procesy zarządzania zasobami ludzkimi oraz na poszczególne rodzaje

⁹ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016, s. 10.

¹⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2 (181), s. 11.

¹¹ B. Klepacki, *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, „Roczniki Nauk Rolniczych” 2009, Tom 96, Zeszyt 2, s. 42.

¹² R. Backer i wsp., *Metodologia badań politologicznych*, Polskie Towarzystwo Nauk Politycznych, Warszawa 2016, s. 62.

przywiązania organizacyjnego, a także identyfikacja wpływu zmian pokoleniowych na rynku pracy na konieczność zastosowania grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Postępowanie badawcze zostało ujęte w kilku etapach.

Pierwszy etap stanowił przegląd literatury przedmiotu, polegający na analizie wykorzystania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji. Analizie poddane zostały zarówno teoretyczne rozważania na temat powyższej problematyki, wyniki badań przeprowadzonych w tym zakresie oraz opisy przypadków (*case study*). Źródło informacji stanowiła polska i zagraniczna literatura – opracowania naukowe oraz popularnonaukowe. Wykorzystano dane dostępne w bazach: EBSCOHost, ScienceDirect – Elsevier, Emerald Insights, Google Scholar, POL-index, ProQuest, Scopus/SciVal, Web of Science/InCites, Wiley Online Library.

Inwentaryzacja wiedzy dostępnej w opracowaniach naukowych oraz jej systematyczna analiza są kluczowym elementem pracy naukowej. Wymienione działania pozwoliły autorce na poznanie podstaw teoretycznych zjawiska, skonkretyzowanie problemu badawczego i wskazanie głównego celu badania¹³, odwołania się do istniejącego stanu wiedzy i ustaleń w interesującym zakresie¹⁴, a także zidentyfikowania i zinwentaryzowania tzw. luk badawczych¹⁵.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano lukę badawczą. Sprowadza się ona do fragmentarycznego rozpoznania wpływu grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz wpływu grywalizacji na przywiązanie organizacyjne.

Mimo, iż grywalizacja stosowana w zarządzaniu zasobami ludzkimi zyskuje na popularności, to jednak jej wpływ na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz na przywiązanie organizacyjne uczestników grywalizacji, wciąż nie są kompleksowo i wystarczająco przebadane. Dotychczasowe opracowania dotyczące stosowania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi mają charakter fragmentaryczny i ograniczają się zazwyczaj do badania wpływu grywalizacji na

¹³ R. Backer i wsp., *Metodologia badań...*, op. cit., s. 24; E. Stańczyk-Hugiet, *Pola eksploracji Strategy as Practice International Network*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 85-99 za: J. Niemczyk, *Formułowanie i wartościowanie problemów naukowych*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 110; W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 307.

¹⁴ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 119.

¹⁵ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk...*, op. cit., s. 307; J. Niemczyk, *Formułowanie i wartościowanie...*, op. cit., s. 109.

skuteczność jednego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W szczególności przedmiotem badania jest grywalizacja w procesie rekrutacji i selekcji¹⁶, szkolenia¹⁷ oraz motywowania pracowników i wpływu grywalizacji na ich zaangażowanie¹⁸.

Ponadto, należy zauważyć, iż brak jest rozpoznania wpływu grywalizacji na przywiązanie organizacyjne. Zmiany pokoleniowe na rynku pracy, zmiany w kontrakcie psychologicznym, spadek lojalności pracowników do organizacji, a także wzrastająca skłonność pracowników do zmiany pracy sprawiają, że problematyka przywiązania organizacyjnego zyskuje szczególne znaczenie¹⁹. W literaturze przedmiotu pojawiają się twierdzenia, iż grywalizacja wpływa pozytywnie na wizerunek i atrakcyjność organizacji dla pracowników²⁰. Jak dotąd nie odnotowano jednak opracowań i badań na temat wpływu grywalizacji na przywiązanie organizacyjne.

Dodatkowo w opracowaniach naukowych oraz branżowych problematyka wpływu grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście pojawienia się na rynku pracy pokolenia Y i Z, nie została zbadana. Niektórzy badacze przypuszczają co prawda, że skłonność i zamiłowanie najmłodszych pokoleń do gier będzie miało przełożenie na ich zainteresowanie grywalizacją, brak jest jednak konkretnych badań potwierdzających tę tezę²¹.

Drugi etap przeprowadzanego postępowania badawczego stanowiły badania ilościowe przeprowadzone wśród pracowników organizacji stosujących grywalizację w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Podmiot badania stanowili pracownicy zatrudnieni w organizacjach, które stosowały lub stosują grywalizację w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Badanie skierowane było do wszystkich pracowników organizacji, bez względu na ich płeć, staż pracy, czy zajmowane przez nich stanowisko i poziom zaszerogowania. Zakres geograficzny badań obejmował terytorium Polski. Badanie właściwe odbyło się od stycznia do listopada 2020 roku.

W niniejszym postępowaniu badawczym zastosowano podejście ilościowe oraz sondaż ekspercki. Wykorzystane w badaniu kwestionariusze ankiety powstały po

¹⁶ M. Hauk, *Grywalizacja w rekrutacji...*, op. cit.; K. Hejduk, *Grywalizacja w e-learningu...*, op. cit.

¹⁷ K. Hejduk, *Grywalizacja w e-learningu...*, op. cit.; B. Holmes, E.R. Gee, *A framework for understanding...*, op. cit.

¹⁸ M. Jakubowski, M. Wardaszko, „*Team Building Platform*” – budowa zgrywalizowanej platformy do wspierania innowacyjności pracowników, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2015, nr 2 (103)/15, s. 100-101; A. Witoszek, *Dobór mechanizmów gier...*, op. cit.; B. Liu, J. Wang, *Demon or angel...*, op. cit.

¹⁹ D. Lewicka, *Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2017, nr 3-4 (116-117), s. 67.

²⁰ A. Bugalska, *Wykorzystywanie gier w procedurze sesji AC/DC – doświadczenia własne*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2015, nr 2 (103)/15, s. 151.

²¹ Ibidem

uprzednim dokonaniu analizy literatury przedmiotu oraz wdrożonych projektów z zakresu grywalizacji, a także w rezultacie uczestnictwa autorki w spotkaniach branżowych, konferencjach i webinarach poświęconych grywalizacji, stosowanej w procesach zarządzania zasobami ludzkimi.

W celu jak najlepszego przygotowania kwestionariusza ankiety, badanie właściwe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym na próbie 15 osób, które posiadają wiedzę na temat grywalizacji. Proces ankietyzacji był koordynowany przez autorkę. W procesie zbierania danych wykorzystano technikę ankiety internetowej, technikę ankiety rozdawanej oraz technikę ankiety audytoryjnej.

Trzeci etap pozyskiwania informacji w prowadzonym postępowaniu badawczym stanowił sondaż ekspercki przeprowadzony wśród menedżerów HR oraz osób odpowiedzialnych za wdrożenie i monitorowanie zgrywalizowanych procesów w organizacji (dalej zwani ekspertami). Celem sondażu było uzyskanie oglądu dwustronnego – zarówno ze strony adresatów grywalizacji – osób uczestniczących w zgrywalizowanych procesach, jak i ekspertów – osób decyzyjnych oraz monitorujących na bieżąco zgrywalizowane procesy. Badanie planowano przeprowadzić na grupie około 150 ekspertów. W tym celu przygotowano kwestionariusz ankiety, który był zbliżony do kwestionariusza ankiety zastosowanego w badaniach ilościowych.

Badanie właściwe poprzedziło badanie pilotażowe przeprowadzone na grupie 10 osób. W badaniu właściwym zastosowano technikę ankiety rozdawanej oraz technikę ankiety internetowej. Z uwagi na to, iż w sondażu eksperckim wzięło udział jedynie 21 osób (pozostałe zaproszone osoby odmówiły udziału w badaniu), a w badaniu ilościowym 231 osób, wystąpiła znacząca nierówność w respondentach i uzyskane wyniki nie mogły zostać porównane. Dzięki sondażowi eksperckiemu można było natomiast zaobserwować pewne tendencje, które przyczynią się do lepszego i głębszego zrozumienia problematyki wykorzystania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji.

Czwarty etap prowadzonego postępowania badawczego obejmował analizę danych zebranych w wyniku przeprowadzonego badania. W pierwszym etapie badania sprawdzono, czy na podstawie wejściowego zbioru danych można przeprowadzić analizę czynnikową, czy jest ona w ogóle zasadna. W tym celu wykorzystano dwie miary:

- test sferyczności Bartletta,
- współczynnik adekwatności doboru próby KMO.

Wartość miary KMO wskazał, że można było zastosować analizę czynnikową. Podobnie w przypadku testu sferyczności Bartletta – na poziomie istotności 0,05 odrzucono

hipotezę zerową głoszącą, że macierz korelacji pomiędzy zmiennymi jest jednostkowa. Macierz ta jest inna niż jednostkowa, zatem przyjęto, iż można oczekiwać istnienia ukrytej struktury czynnikowej w obrębie wejściowego zbioru danych.

W kolejnym kroku dokonano identyfikacji liczby ukrytych czynników. W tym celu oszacowano wartości własne oraz utworzono wykres osypiska. Biorąc pod uwagę otrzymane wyniki zdecydowano, że w obrębie analizowanego zbioru danych istnieje 6 ukrytych czynników. Każdy z 6 wyodrębnionych czynników składał się z kilku lub kilkunastu twierdzeń. W celu zbadania rzetelności stwierdzeń użyto współczynnika Alfa Cronbacha²². Wyniki można było uznać za satysfakcjonujące. Twierdzenia składające się na 6 czynników pogrupowano ze sobą tematycznie i utworzono 13 nowych czynników, które zostały następnie poddane analizie confirmacyjnej. Przedstawiono wartości ładunków czynnikowych, procent wyjaśnionej wariancji oraz wartość miary rzetelności Alfa Cronbacha. Następnie, w celu sprawdzenia jakości próby oraz rzetelności łącznej dla skali pomiarowej zastosowano Wskaźniki AVE oraz CR. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie statystyk opisowych dla wszystkich czynników. Następnie, w celu zbadania związku między zmiennymi²³ przeprowadzono analizę korelacji. Analiza korelacji wykazała, że pomiędzy czynnikami występuje statystycznie istotna, dodatnia zależność. Jedynie pomiędzy dwoma czynnikami wystąpiły korelacje statystycznie nieistotne. Do testowania hipotez zastosowane zostało modelowanie równań strukturalnych SEM. Przygotowane zostały modele teoretyczne SEM, które poddano analizie. Każdy z modeli strukturalnych został oszacowany przy wykorzystaniu zmiennej moderującej, jaką jest zmienna pokolenie, posiadającej dwie kategorie: pokolenie X oraz pokolenie Y i Z. Następnie przeprowadzono interpretację uzyskanych wyników i zweryfikowano przyjęte hipotezy badawcze.

W **piątym etapie** prowadzonego postępowania badawczego udzielono odpowiedzi na pytania badawcze, zaprezentowano koncepcję grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji oraz zaproponowano implikacje praktyczne dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano ograniczenia przyjętego podejścia badawczego oraz kierunki dalszych badań nad wykorzystaniem grywalizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

²² J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 140.

²³ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja...*, op. cit., s. 311, 324.

Prezentowana dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny. Struktura pracy obejmuje wstęp, pięć rozdziałów kolejno po sobie ułożonych oraz zakończenie.

W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne ujęcie gier i grywalizacji. W pierwszej kolejności skoncentrowano się zaprezentowaniu procesu ludyzacji współczesnych społeczeństw oraz wzrostu znaczenia gier w życiu zawodowym, ze szczególnym uwzględnieniem ich roli motywacyjnej. Przedstawiono także integralne elementy definiujące gry oraz mechanizmy stosowane podczas tworzenia gier, dzięki którym gry można odróżnić od innych aktywności. Zaprezentowano również pojęcie graczy oraz etapy osiągania przez nich mistrzostwa w grach. W dalszej kolejności przedstawiona została ewolucja pojęcia grywalizacji, która dokonywała się na przestrzeni ostatnich 40 lat. W analizie skoncentrowano się przede wszystkim na powiązaniu grywalizacji ze światem gier, w szczególności na występujących zarówno w grach, jak i w grywalizacji tych samych elementach i mechanizmach. Ponadto wyeksponowano wielowymiarowość współczesnego zastosowania grywalizacji i wzrost jej popularności. W ostatniej części zaprezentowano kontrowersje związane z dynamicznym rozwojem grywalizacji.

Rozdział drugi przedstawia grywalizację z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Przybliżono pojęcie i ewolucję grywalizacji wykorzystywanej w organizacji (grywalizacji biznesowej) ze szczególnym uwzględnieniem grywalizacji pracy. Podkreślono uniwersalny charakter grywalizacji oraz jej zdolność do motywowania i angażowania pracowników niezależnie od procesu zarządzania zasobami ludzkimi, w którym jest stosowana. Skupiono się na przesłankach wprowadzania grywalizacji do organizacji, w szczególności skoncentrowano się na problematyce zmian pokoleniowych na rynku pracy oraz dynamicznym rozwoju technologicznym i jego następstwach w środowisku zawodowym. Zaprezentowano stosowane metody grywalizacji, omówiono również etapy i sposoby implementacji grywalizacji w organizacji i szerokie możliwości dokonywania jej personalizacji, a także przedstawiono problematykę dowolności i swobody partycypacji uczestników. W rozdziale tym skoncentrowano się również na problematyce przywiązania organizacyjnego – przedstawiono związek pomiędzy przywiązaniem pracownika do organizacji, a korzyściami, które osiąga organizacja. Zwrócono również uwagę na wpływ zmian pokoleniowych na rynku pracy na przywiązanie pracownika do organizacji. Podjęto również próbę identyfikacji wpływu grywalizacji na przywiązanie organizacyjne.

W rozdziale trzecim przedstawiono grywalizację stosowaną w wybranych procesach zarządzania zasobami ludzkimi – procesie doboru pracowników, szkolenia, motywowania. Oddzielnie zaprezentowano każdy proces oraz sposób, w jaki można wykorzystać w nim grywalizację – część teoretyczną wzbogacono przykładami zastosowania grywalizacji w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach, przytoczono także głosy zwolenników i przeciwników grywalizacji. W końcowej części rozdziału podjęto próbę identyfikacji sposobów pomiaru skuteczności grywalizacji wykorzystywanej w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W rozdziale czwartym zaprezentowane zostały metodyczne podstawy badań, zastosowane poszczególne etapy postępowania badawczego oraz postawione pytania badawcze, cele i hipotezy badawcze. Opisano również sposób pomiaru zmiennych, zaprezentowano sposób doboru próby, a także scharakteryzowano badaną populację. Na końcu rozdziału zaprezentowano wykorzystane w badaniu metody i narzędzia statystyczne oraz wskaźniki, które posłużyły do analizy uzyskanych wyników.

Ostatni rozdział – piąty zawiera omówienie wyników przeprowadzonych badań własnych. Przedstawiono statystyki opisowe dla wszystkich czynników oraz wyniki testowanych modeli strukturalnych przedstawiających relacje pomiędzy badanymi zmiennymi. Następnie odniesiono się do wyników przeprowadzonych indywidualnych sondaży eksperckich. W dalszej części rozdziału odniesiono się zbiorczo do testowanych hipotez, udzielono odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz skonstruowano koncepcję grywalizacji i jej zastosowanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Zaproponowano także implikacje praktyczne dla kadry menedżerskiej i specjalistów działów personalnych organizacji. Przedstawiono ograniczenia przyjętego postępowania badawczego oraz kierunki dalszych badań.

W zakończeniu przedstawiono najistotniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonego postępowania badawczego oraz przedstawiono wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości.

Praca obejmuje bibliografię w podziale na publikacje zwarte, publikacje ciągłe, netografię. Część końcowa rozprawy przedstawia wykazy tabel, rysunków oraz wykresów.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Przeprowadzając niniejsze badania, założono wpływ grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Przyjęto również, że grywalizacja

zastosowana w wybranych procesach zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na przywiązanie organizacyjne. Założono także, że emocje i zachowania wywołane przez grywalizację wpływają na przywiązanie organizacyjne. Na podstawie analizy literatury przedmiotu założono, że wpływ grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi w różnych procesach personalnych może być zróżnicowany oraz, że grywalizacja zastosowana w procesach zarządzania zasobami ludzkimi z różnym natężeniem wpłynie na przywiązanie organizacyjne. Spodziewano się, że na siłę relacji pomiędzy konstruktami (moderacja) wpłynie wiek respondentów. W tabeli 1 zaprezentowane zostały przyjęte hipotezy badawcze oraz efekty ich weryfikacji.

Tabela 1. Zestawienie hipotez badawczych i efektów ich weryfikacji

Hipoteza	Efekt weryfikacji	Komentarz
H1 Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.	Częściowo zweryfikowana	We wszystkich testowanych modelach można zauważyć wpływ grywalizacji stosowanej w wybranych procesach zarządzania zasobami ludzkimi na korzyści organizacyjne. Wpływ ten jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany lub słaby. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w rekrutacji a korzyściami organizacyjnymi w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H1a Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności doboru pracowników w organizacji.	Częściowo zweryfikowana	W modelu oszacowanym dla całości próby oraz w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie Y i Z, relacje pomiędzy wszystkimi zmiennymi są statystycznie istotne, dodatnie, umiarkowane bądź słabe. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w rekrutacji a korzyściami organizacyjnymi w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H1a ₁ Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności rekrutacji pracowników w organizacji.	Częściowo zweryfikowana	W modelu oszacowanym dla całości próby oraz w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie Y i Z, relacje pomiędzy wszystkimi zmiennymi są statystycznie istotne, dodatnie, umiarkowane bądź słabe. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w rekrutacji a korzyściami organizacyjnymi w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H1a ₂ Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności selekcji	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w selekcji na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.

pracowników w organizacji.		
H1a ₃ Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności adaptacji pracowników w organizacji.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w adaptacji na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany bądź słaby.
H1b Stosowanie metod grywalizacji wpływa pozytywnie na motywację zadaniową.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w motywacji zadaniowej na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H1c Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności procesu szkoleń w organizacji.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w szkoleniach na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany bądź słaby.
H2 Metody grywalizacji stosowane w procesach zarządzania zasobami ludzkimi silniej oddziałują na pracowników pokolenia Y i Z niż na pracowników pokolenia X	Nie ma podstaw do odrzucenia	W modelu oszacowanym dla obu pokoleń, relacje pomiędzy wszystkimi zmiennymi są statystycznie istotne, dodatnie, umiarkowane lub słabe. W modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie Y i Z, relacje pomiędzy wszystkimi zmiennymi są statystycznie istotne, dodatnie, umiarkowane bądź słabe. W modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X nie wszystkie relacje są statystycznie istotne Te, które są statystycznie istotne są słabe.
H3: Stosowanie metod grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi wpływa pozytywnie na przywiązanie organizacyjne afektywne, trwania i normatywne oraz na korzyści organizacyjne.	Częściowo zweryfikowana	W modelu oszacowanym dla obu pokoleń, relacje pomiędzy wszystkimi zmiennymi są statystycznie istotne, dodatnie, umiarkowane lub słabe. W modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie Y i Z, relacje pomiędzy wszystkimi zmiennymi są statystycznie istotne, dodatnie, umiarkowane, bądź słabe. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono pomiędzy grywalizacją w rekrutacji a przywiązaniem afektywnym, normatywnym i trwania oraz korzyściami organizacyjnymi, pomiędzy grywalizacją w adaptacji a przywiązaniem normatywnym oraz pomiędzy grywalizacją w motywacji zadaniowej a przywiązaniem afektywnym w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H3a: Stosowanie metod grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne	Częściowo zweryfikowana	Stosowanie metod grywalizacji w rekrutacji wpływa pozytywnie (relacja o umiarkowanej sile) na przywiązanie afektywne, co stwierdzono na podstawie testowanych modeli. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w rekrutacji a przywiązaniem afektywnym w

		modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H3b: Stosowanie metod grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.	Częściowo zweryfikowana	Stosowanie metod grywalizacji w rekrutacji wpływa pozytywnie (relacja słaba) na przywiązanie trwania, co stwierdzono na podstawie testowanych modeli. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w rekrutacji a przywiązaniem trwania w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H3c: Stosowanie metod grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.	Częściowo zweryfikowana	Stosowanie metod grywalizacji w rekrutacji wpływa pozytywnie (wpływ umiarkowany i słaby) na przywiązanie normatywne, co stwierdzono na podstawie testowanych modeli. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w rekrutacji a przywiązaniem normatywnym w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H3d: Stosowanie metod grywalizacji w procesie rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.	Częściowo zweryfikowana	Stosowanie metod grywalizacji w rekrutacji pracowników wpływa pozytywnie (wpływ słaby i umiarkowany) na korzyści organizacyjne, co stwierdzono na podstawie testowanych modeli. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w rekrutacji a korzyściami organizacyjnymi w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H3e: Stosowanie metod grywalizacji w procesie selekcji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w selekcji na przywiązanie afektywne jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany i słaby.
H3f: Stosowanie metod grywalizacji w procesie selekcji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w selekcji na przywiązanie trwania jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany i słaby.
H3g: Stosowanie metod grywalizacji w procesie selekcji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w selekcji na przywiązanie normatywne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H3h: Stosowanie metod grywalizacji w procesie selekcji pracowników wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w selekcji na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany i słaby.
H3i: Stosowanie metod grywalizacji w procesie adaptacji pracowników	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w adaptacji na przywiązanie afektywne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.

wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.		
H3j: Stosowanie metod grywalizacji w procesie adaptacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w adaptacji na przywiązanie trwania jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H3k: Stosowanie metod grywalizacji w procesie adaptacji pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.	Częściowo zweryfikowana	Stosowanie metod grywalizacji w adaptacji pracowników wpływa pozytywnie (wpływ słaby) na przywiązanie normatywne, co stwierdzono na podstawie testowanych modeli. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w adaptacji a przywiązaniem normatywnym w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H3l: Stosowanie metod grywalizacji w procesie adaptacji pracowników wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w adaptacji na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H3l: Stosowanie metod grywalizacji w procesie motywacji zadaniowej wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.	Częściowo zweryfikowana	Stosowanie metod grywalizacji w motywacji zadaniowej pracowników wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne, co stwierdzono na podstawie testowanych modeli. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy grywalizacją w motywacji zadaniowej a przywiązaniem afektywnym w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X. W pozostałych modelach, relacje pomiędzy czynnikami są statystycznie istotne, dodatnie, o umiarkowanej sile.
H3m: Stosowanie metod grywalizacji w procesie motywacji zadaniowej wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w motywacji zadaniowej na przywiązanie trwania jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H3n: Stosowanie metod grywalizacji w procesie motywacji zadaniowej wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w motywacji zadaniowej na przywiązanie normatywne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H3o: Stosowanie metod grywalizacji w procesie motywacji zadaniowej wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w motywacji zadaniowej na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H3p: Stosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w szkoleniach na przywiązanie afektywne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.

H3r: Stosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń wpływa pozytywnie na przywiązanie trwania.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w szkoleniach na przywiązanie trwania jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H3s: Stosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń wpływa pozytywnie na przywiązanie normatywne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w szkoleniach na przywiązanie normatywne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H3t: Stosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń wpływa pozytywnie na korzyści organizacyjne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ grywalizacji stosowanej w szkoleniach na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany i słaby.
H4: Emocje i zachowania wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie organizacyjne afektywne, trwania i normatywne oraz na korzyści organizacyjne.	Częściowo zweryfikowana	We wszystkich testowanych modelach wpływ emocji i zachowań wywołanych przez grywalizację na przywiązanie afektywne, trwania i normatywne jest statystycznie istotny, dodatni, silny, umiarkowany i słaby. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy czynnikiem emocjonalnym grywalizacji a przywiązaniem afektywnym oraz przywiązaniem normatywnym, a także pomiędzy czynnikiem behawioralnym grywalizacji a przywiązaniem normatywnym w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H4a: Emocje (czynnik emocjonalny grywalizacji) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie afektywne.	Częściowo zweryfikowana	We wszystkich testowanych modelach wpływ czynnika emocjonalnego grywalizacji na przywiązanie afektywne jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany bądź słaby. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy czynnikiem emocjonalnym grywalizacji a przywiązaniem afektywnym w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H4b: Emocje (czynnik emocjonalny grywalizacji) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie trwania.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ czynnika emocjonalnego grywalizacji na przywiązanie trwania jest statystycznie istotny, dodatni, słaby lub umiarkowany.
H4c: Emocje (czynnik emocjonalny grywalizacji) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie normatywne.	Częściowo zweryfikowana	We wszystkich testowanych modelach wpływ czynnika emocjonalnego grywalizacji na przywiązanie normatywne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby bądź umiarkowany. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy czynnikiem emocjonalnym grywalizacji a przywiązaniem normatywnym. w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.

H4d: Emocje (czynnik emocjonalny grywalizacji) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na korzyści organizacyjne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ czynnika emocjonalnego grywalizacji na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby.
H4e: Zachowania (czynnik behawioralny grywalizacji) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie organizacyjne afektywne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ czynnika behawioralnego grywalizacji na przywiązanie afektywne jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany i słaby.
H4f: Zachowania (czynnik behawioralny grywalizacji) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie trwania.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ czynnika behawioralnego grywalizacji na przywiązanie trwania jest statystycznie istotny, dodatni, umiarkowany i słaby.
H4g: Zachowania (czynnik behawioralny grywalizacji) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na przywiązanie normatywne.	Częściowo zweryfikowana	We wszystkich testowanych modelach czynnika behawioralnego grywalizacji na przywiązanie normatywne jest statystycznie istotny, dodatni, słaby bądź umiarkowany. Brak statystycznie istotnej relacji zauważono jedynie pomiędzy czynnikiem behawioralnym grywalizacji a przywiązaniem normatywnym w modelu oszacowanym dla zmiennej moderującej: pokolenie X.
H4h: Zachowania (czynnik behawioralny grywalizacji) wywołane przez grywalizację wpływają pozytywnie na korzyści organizacyjne.	Nie ma podstaw do odrzucenia	We wszystkich testowanych modelach wpływ czynnika behawioralnego grywalizacji na korzyści organizacyjne jest statystycznie istotny, dodatni, silny i umiarkowany.

Źródło: badania własne.

Uzyskane wyniki badań nie dają podstaw do pełnej weryfikacji hipotezy głównej. Wyniki potwierdzają jednak wpływ grywalizacji na zwiększenie skuteczności procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Można przyjąć, że hipotezy te uzyskały wsparcie w modelach oszacowanych dla wszystkich respondentów oraz modelach oszacowanych dla respondentów z pokolenia Y i Z, a także częściowe wsparcie w modelach oszacowanych dla respondentów z pokolenia X. Zwiększenie skuteczności procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach dzięki grywalizacji przejawia się także w pozytywnym wpływie grywalizacji, w szczególności wywołanych przez nią zachowań i emocji, na przywiązanie organizacyjne pracowników.

Wpływ grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi został również potwierdzony w opiniach badanych uczestników grywalizacji oraz ekspertów.

Nie potwierdzono jednoznacznie wpływu zmian pokoleniowych na rynku pracy na stosowanie grywalizacji przez organizację. Wyniki uzyskane w badaniu modeli strukturalnych wskazują, że respondenci z pokolenia Y i Z są bardziej wrażliwi na bodźce wynikające ze stosowania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi niż respondenci z pokolenia X. Nie oznacza to jednak, że grywalizacja w ogóle nie wpływa na respondentów z pokolenia X. Wpływ ten jest widoczny lecz słabszy.

Dodatkowo, w opinii uczestników grywalizacji i ekspertów, większe zainteresowanie grywalizacją wzbudza wśród pracowników młodszych pokoleń. Zarówno uczestnicy grywalizacji, jak i eksperci twierdzą jednak, że grywalizacja może być skierowana do pracowników wszystkich pokoleń.

5. Wnioski z badań

W wyniku przeprowadzonych badań wyciągnięto następujące wnioski:

1. Grywalizacja odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Grywalizacja postrzegana jest głównie jako narzędzie nowoczesne, pełniące funkcję pomocniczą dla działów personalnych, wspierające obecnie istniejące procesy. Jest stosowana przede wszystkim w celu zmotywowania uczestników do działania, wpłynięcia w sposób pozytywny na ich emocje i zaangażowanie ich w codziennej pracy. Niektóre organizacje decydują się na grywalizację dostrzegając znużenie pracowników, brak entuzjazmu i wypalenie. Respondenci deklarują także, że grywalizacja jest odpowiedzią organizacji na chęć wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań i nowości. Przeprowadzone badania wykazały również, że grywalizacja zastosowana w procesie rekrutacji, selekcji, adaptacji, motywacji zadaniowej i szkoleń wpływa pozytywnie na przywiązanie organizacyjne pracowników, w szczególności na przywiązanie afektywne. Grywalizacja wpływa również pozytywnie na korzyści osiągane przez organizację, w szczególności przyczynia się do motywacji zadaniowej, pełni funkcję pomocniczą we wspieraniu procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz wpływa korzystnie na wizerunek organizacji.
2. Grywalizacja jest stosowana w różnych procesach zarządzania zasobami ludzkimi, a spektrum zastosowania jest niezwykle szerokie. Najszersze zastosowanie grywalizacja znajduje w obszarze motywowania, rozwoju kompetencji i szkoleń, także

szkoleń pogłębiających wiedzę o produktach organizacji. W mniejszym stopniu grywalizacja stosowana jest w obszarze adaptacji i rekrutacji pracowników. Niektóre organizacje wprowadzają grywalizację w celu zwiększenia zaangażowania pracowników w życie organizacji. Pojedyncze organizacje wprowadzają grywalizację w celu przeprowadzenia zmiany, dbania o dobrostan pracowników, obniżenia absencji lub poprawy wewnętrznej komunikacji. Najrzadziej grywalizacja stosowana jest w obszarze selekcji. Co ciekawe, zastosowanie grywalizacji nie ogranicza się wyłącznie do wpływania na zachowania pracowników organizacji. Jej rolą jest także budowanie wizerunku organizacji na zewnątrz, w otoczeniu biznesowym i wśród potencjalnych kandydatów do pracy. Wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają, że zastosowanie grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi może kreować wizerunek firmy, co stanowi korzyść organizacyjną.

3. Analiza przypadków wdrożenia grywalizacji pokazuje, że metody grywalizacji najczęściej stosowane obecnie w zarządzaniu zasobami ludzkimi przybierają formę terminowych lub bezterminowych projektów. W większości przypadków wprowadzenie grywalizacji poprzedzone jest analizą stanu faktycznego i problemów organizacji przeprowadzaną przez dział personalny, nierzadko przy współpracy z zarządem. Zgrywalizowane projekty wprowadzane są zawsze w konkretnym celu. Za ich przygotowanie odpowiada specjalistyczna firma zewnętrzna oraz dział personalny. Długość trwania zgrywalizowanego projektu dobierana jest przez organizację indywidualnie i może wynosić miesiąc, kilka miesięcy lub być narzędziem używanym bezterminowo. Wprowadzenie grywalizacji wiąże się ze skorzystaniem ze specjalnego programu komputerowego, platformy internetowej lub aplikacji. Są to narzędzia usprawniające zbieranie i monitorowanie danych, tworzenie rankingów oraz zarządzanie nagrodami. Bez ww. narzędzi wprowadzenie i korzystanie z grywalizacji byłoby praktycznie niewykonalne.
4. Przeprowadzone badania wykazały, że grywalizacja wpływa w sposób pozytywny na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W opinii większości respondentów, zarówno uczestników grywalizacji, jak i ekspertów, grywalizacja wpływa na skuteczność wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Przede wszystkim respondenci bardzo wysoko oceniają skuteczność grywalizacji w procesie szkolenia pracowników i motywacji zadaniowej. Grywalizacja wspiera proces zdobywania wiedzy, dodatkowo wywołuje pozytywne emocje i jest bardziej skuteczna niż tradycyjne metody. Podobnie wysoko oceniana jest skuteczność grywalizacji

w procesie adaptacji. Dzięki grywalizacji adaptacja jest ujednoczona i dodatkowo wzmacnia zaangażowanie nowego pracownika. Grywalizacja sprawia, że wykonywane zadania są ciekawsze, a dodatkowo bazuje na przyjemności płynącej z rywalizacji i podejmowania wyzwań, jest metodą atrakcyjną, a jej uczestnicy odczuwają radość z pokonywania kolejnych wyzwań. Grywalizacja mobilizuje do wyznaczania wyznaczonych celów, dzięki niej pracownicy bardziej się angażują, a elementy gier pomagają ujawniać naturalne zachowania pracowników.

5. W literaturze przedmiotu pojawiają się opinie, iż grywalizacja jest odpowiedzią na potrzeby pokolenia Y oraz Z. W przeprowadzonym badaniu ilościowym oraz w opiniach wyrażonych w sondażach eksperckich, nie uzyskano jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ ma pojawienie się na rynku pracy pokolenia Y i Z na konieczność implementacji nowego narzędzia jakim jest grywalizacja:
 - a. W estymowanych dwóch modelach, z których każdy był estymowany dla próby ogólnej, a następnie z uwzględnieniem zmiennej moderującej jaką jest przynależność do pokolenia Y i Z lub X (w sumie 6 wariantów), w zdecydowanej większości relacji związek pomiędzy badanymi zmiennymi był silny, umiarkowany lub słaby. Jedynie brak relacji statystycznie istotnych został zaobserwowany w przypadku modeli estymowanych dla respondentów z pokolenia X. W większości modeli można zaobserwować że pracownicy pokoleń Y i Z są bardziej wrażliwi w stosunku do pracowników pokolenia X na bodźce wynikające z grywalizacji. Zastosowanie grywalizacji wpływa bardziej na ich przywiązanie organizacyjne i motywację zadaniową, a także percepcję marki pracodawcy oraz wspiera procesy zarządzania zasobami ludzkimi.
 - b. W przeprowadzonym badaniu ilościowym każdy z dwóch niezależnych modeli został estymowany najpierw dla całości próby, następnie z uwzględnieniem zmiennej moderującej, jaką jest wiek respondentów – w podziale na pokolenie Y i Z oraz X. W przypadku pierwszego modelu wystąpiły różnice w sile relacji pomiędzy czynnikami w modelach estymowanych z uwzględnieniem zmiennej moderującej, jaką był wiek respondentów. Po pierwsze w modelu oszacowanym dla respondentów z pokolenia Y i Z wszystkie relacje były istotne statystycznie, podczas, gdy w modelu oszacowanym dla respondentów z pokolenia X, nie wszystkie relacje były istotne statystycznie. Brak relacji istotnej statystycznie wystąpił pomiędzy grywalizacją w procesie rekrutacji

a przywiązaniem organizacyjnym oraz korzyściami organizacyjnymi. Można zatem domniemać, że grywalizacja zastosowana w procesie rekrutacji nie jest skierowana do pokolenia X. Dodatkowo brak jest statystycznie istotnej relacji pomiędzy grywalizacją wywołującą motywację zadaniową a przywiązaniem afektywnym. Ponadto relacja statystycznie istotna nie występuje pomiędzy grywalizacją w adaptacji, a przywiązaniem normatywnym.

- c. W przypadku drugiego modelu badającego relację pomiędzy emocjami i zachowaniami wywołanymi przez grywalizację a przywiązaniem organizacyjnym i korzyściami organizacyjnymi, podobnie jak w modelu pierwszym, wystąpiły różnice w sile relacji pomiędzy czynnikami w modelach estymowanych z uwzględnieniem zmiennej moderującej, jaką był wiek respondentów. W przypadku modelu estymowanego dla respondentów z pokolenia Y i Z, wszystkie relacje były statystycznie istotne. Brak relacji statystycznie istotnych pojawił się dla modelu estymowanego dla pracowników z pokolenia X. Brak relacji statystycznie istotnej odnotowano w relacji pomiędzy czynnikiem emocjonalnym grywalizacji a przywiązaniem afektywnym i normatywnym. Podobnie, brak relacji statystycznie istotnej wystąpił pomiędzy czynnikiem behawioralnym grywalizacji a przywiązaniem normatywnym. Można domniemać, że emocje wywołane przez grywalizację w przypadku pracowników z pokolenia X nie wpływają na ich przywiązanie afektywne do organizacji. Nie decydują też o poczuciu powinności w stosunku do organizacji. Podobnie zachowania wywołane przez grywalizację nie wpływają na poczucie lojalności pracownika wobec organizacji.
- d. W opinii większości respondentów ekspertów wiek uczestników ma wpływ na zainteresowanie zgrywalizowanym projektem. Respondenci zauważają, że grywalizacja jest bardziej popularna wśród pracowników młodych, jednak twierdzą, że grywalizacja może być skierowana do pracowników wszystkich pokoleń. Trudno określić jednoznacznie dlaczego grywalizacja jest bardziej popularna wśród młodszych pracowników. Można przypuszczać, że powodem tego jest większa łatwość, z jaką młodszymi pracownikami przychodzi obsługa zgrywalizowanych platform i aplikacji, a dodatkowo pracownicy z dłuższym stażem zawodowym, reprezentujący pokolenie X, są mniej otwarci na nowoczesne rozwiązania i preferują pozostanie przy sprawdzonych dotychczasowych metodach, które stosowali przez większość życia

zawodowego. Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów uczestników z pokolenia X nie potwierdza jednak tego przypuszczenia. Tylko jedna z osób rozważała rezygnację z grywalizacji z uwagi na problemy z obsługą systemu. Podobnie tylko dwie osoby zadeklarowały, że czuły lęk przed wprowadzeniem nowości, jaką jest grywalizacja. Co więcej, lęk przed nowością występował również wśród pracowników uczestników z pokolenia Y i Z, zatem można domniemać, że jest to cecha indywidualna, związana raczej z charakterem niż wiekiem.

- e. Reasumując powyższe wyniki badania można stwierdzić, że grywalizacja jest wynikiem różnorodnych zmian zachodzących we współczesnym świecie – nie tylko pokoleniowych, lecz również technologicznych, społecznych o wymiarze globalnym. Zmiany pokoleniowe są tylko jednym z elementów mechanizmu, który można określić mechanizmem naczyń połączonych.
- f. Przeprowadzone badanie wykazało, że grywalizacja wpływa na pozostałe pokolenia na rynku pracy, jednak wpływ na przedstawicieli pokolenia Y i Z jest silniejszy. Nie oznacza to jednak, że grywalizacja stosowana wśród pracowników z pokolenia X jest bezskuteczna. W przypadku modeli oszacowanych dla zmiennej moderującej: pokolenie X, grywalizacja w selekcji wpływa na przywiązanie afektywne, normatywne i trwania oraz korzyści organizacyjne. Grywalizacja w adaptacji wpływa na przywiązanie afektywne, trwania oraz korzyści organizacyjne. Grywalizacja w motywacji zadaniowej wpływa na przywiązanie normatywne i trwania oraz korzyści organizacyjne. W przypadku grywalizacji w szkoleniach wpływa ona na wszystkie trzy rodzaje przywiązania organizacyjnego oraz korzyści organizacyjne. Siła relacji we wszystkich powyższych przypadkach jest słaba. Emocje wywołane przez grywalizację w przypadku pracowników należących do pokolenia X wpływają na przywiązanie trwałości oraz korzyści organizacyjne. Zachowania wywołane przez grywalizację wpływają natomiast na przywiązanie afektywne i trwałości oraz korzyści organizacyjne. Siła relacji jest umiarkowana i słaba.

W oparciu o uzyskane rezultaty badań opracowano koncepcję grywalizacji i jej zastosowanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Opracowanie wspomnianej koncepcji, a następnie jej wdrożenie, ma posłużyć praktykom zarządzania

zasobami ludzkimi organizacji we wprowadzeniu innowacyjnego rozwiązania, jakim jest grywalizacja.

Koncepcja grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji obrazuje oprócz jej najistotniejszych elementów, także sieć wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie całej koncepcji. Koncepcja wyraża współistnienie, zależność i przenikanie się wszystkich jej elementów.

Przedstawiona koncepcja składa się z kilku okręgów. W pierwszym zaznaczono pracowników- uczestników grywalizacji wskazując, że reprezentują oni różne pokolenia obecne i współegzystujące na rynku pracy (pokolenie X, Y, Z). Należy w tym miejscu zauważyć, że nie przypadkowo pracownicy- uczestnicy grywalizacji zostali umieszczeni w centralnym punkcie koncepcji. Jak podnosi się w literaturze i jak zostało wspomniane to w niniejszej pracy, ludzie są najważniejszym i najcenniejszym zasobem każdej organizacji²⁴, jej podstawowym komponentem²⁵.

Istotnym elementem koncepcji grywalizacji jest zwrócenie uwagi na różnorodność pokoleniową na rynku pracy, która stanowi wyzwanie dla współczesnych organizacji. Przedstawiciele każdego z wymienionych pokoleń mają różne oczekiwania w stosunku do pracodawcy, różne systemy wartości i w różnym stopniu są otwarci na wykorzystanie w pracy nowoczesnych technologii. Praktykom zarządzania zasobami ludzkimi rekomenduje się zwrócenie uwagi na różnorodność pokoleniową podczas implementacji grywalizacji. Jak dowodzą przeprowadzone przez autorkę badania, grywalizacja jest narzędziem innowacyjnym i uniwersalnym i może być skierowana do reprezentantów wszystkich badanych pokoleń. Stąd w centralnym punkcie koncepcji znajdują się pracownicy- uczestnicy grywalizacji- przedstawiciele pokolenia X, Y oraz Z. Należy jednak pamiętać, że zainteresowanie grywalizacją i wrażliwość na bodźce wynikające z grywalizacji są różne u przedstawicieli różnych pokoleń.

²⁴ J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi* w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 176; A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, w: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2017, s. 31; J. Dzieńdziora, M. Smolarek, *Analiza systemu motywacji w ocenie pracowników badanego przedsiębiorstwa. Studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 3, s. 58; B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 236.

²⁵ T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 167.

W drugim okręgu, w postaci elips, zobrazowano procesy zarządzania zasobami ludzkimi, w których znajduje zastosowanie grywalizacja. Do procesów tych należy zaliczyć rekrutację, selekcję, adaptację, motywację zadaniową i szkolenia. W koncepcji zaprezentowane są procesy zarządzania zasobami ludzkimi, w których stosowana jest grywalizacja, co stwierdzono na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz na podstawie przeprowadzonych badań własnych. Relacje występujące pomiędzy tymi procesami obrazują wzajemne ich połączenie i współwystępowanie w organizacji.

Relacje (zobrazowane strzałkami) biegnące od pracowników do poszczególnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz od procesów zarządzania zasobami ludzkimi w stronę pracowników obrazują występującą pomiędzy nimi zależność. Pracownicy są uczestnikami procesów zarządzania zasobami ludzkimi, a procesy te są skierowane do pracowników.

Przeprowadzone badania wykazały, że grywalizacja może znaleźć zastosowanie w każdym z tych procesów. Jej implementacja powinna być jednak poprzedzona wnikliwą analizą bieżącej sytuacji i potrzeb organizacji po to, by jak najlepiej wykorzystać potencjał zastosowanej grywalizacji w wybranym procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Rekomenduje się stopniowe i przemyślane wprowadzanie grywalizacji do organizacji.

Następna warstwa koncepcji obejmuje dwa złączone półokręgi składające się z emocji wywołanych przez grywalizację oraz zachowań wywołanych przez grywalizację. Oba półokręgi otacza okrąg grywalizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że grywalizacja stosowana w poszczególnych procesach zarządzania zasobami ludzkimi, wywołuje w jej uczestnikach emocje i wpływa na zachowania uczestników.

Kolejną warstwę nad grywalizacją wypełnia przywiązanie organizacyjne w trzech wymiarach- afektywnym, trwania i normatywnym. Na przywiązanie organizacyjne oddziałują emocje uczestników zgrywalizowanych procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachowania owych uczestników. Grywalizacja stosowana w procesach zarządzania zasobami ludzkimi wywołuje zatem emocje i wpływa na zachowania uczestników, co przekłada się na ich stopień przywiązania do organizacji. Zależność ta może stanowić cenne źródło informacji dla praktyków organizacji zmagających się z brakiem odpowiedniej ilości pracowników i mierzących się z brakiem przywiązania pracowników do organizacji i decyzją pracowników o opuszczeniu organizacji.

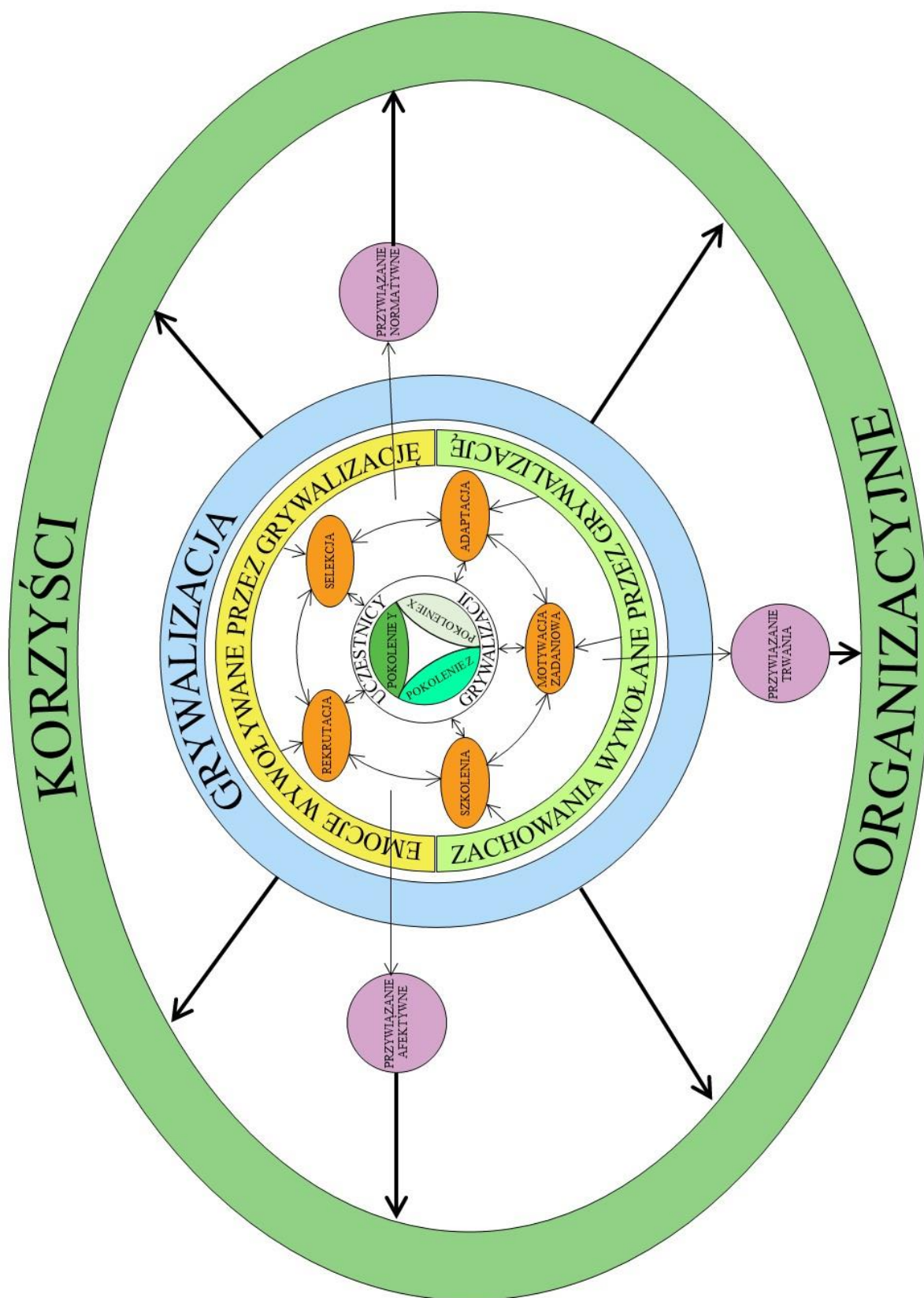
Ostatni okrąg otaczający wszystkie pozostałe elementy obrazuje korzyści, które zyskuje organizacja w wyniku stosowania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Korzyści organizacyjne, zgodnie z przedstawioną koncepcją, można rozpatrywać dwojako – po pierwsze w każdym z trzech wymiarów przywiązania organizacyjnego pracownika – afektywnym, normatywnym i trwania. Przez korzyści organizacyjne można rozumieć także pozytywny wpływ na wizerunek organizacji, wzmocnienie kultury organizacyjnej, poprawę komunikacji oraz osiągnięcie przez organizację korzyści materialnych.

Na rysunku koncepcji zaznaczono relacje (strzałki), które przechodzą od obszaru, w którym znajdują się uczestnicy grywalizacji oraz procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Strzałki przecinają emocje i zachowania wywoływane przez grywalizację i dochodzą do trzech wymiarów przywiązania organizacyjnego. Następnie wpływają na korzyści organizacyjne, co symbolizuje strzałka prowadzona od każdego z wymiarów przywiązania organizacyjnego do korzyści organizacyjnych.

Grywalizacja przyczyniając się do skuteczności procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz wpływając pozytywnie na przywiązanie organizacyjne, przyczynia się do osiągnięcia przez organizację korzyści.

Przedstawiona koncepcja może stanowić istotną wskazówkę dla menedżerów oraz praktyków zarządzania zasobami ludzkimi podczas jej implementacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Rysunek 3. Koncepcja grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji



Źródło: opracowanie własne.

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badania oraz przyjęte podejście badawcze nie są wolne od ograniczeń. Jednym z mogących wystąpić błędów jest błąd wspólnej metody występujący w momencie, gdy zarówno pomiar zmiennej objaśnianej, jak i zmiennej objaśniającej dokonywany jest w oparciu o tę samą metodę pomiarową. Dzieje się tak w przypadku, gdy respondent odpowiada na pytania dotyczące każdej z badanych zmiennych. W konsekwencji może rodzić się obawa, że niektóre kowariancje mogą być konsekwencją takiego właśnie sposobu pomiaru. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym nie było jednak możliwości zastosowania odstępu czasowego w odpowiedziach udzielanych przez respondentów ani pozyskania odpowiedzi z różnych źródeł²⁶.

Ograniczeniem badania jest brak doboru losowego respondentów, przez co wyniki badania nie są reprezentatywne i nie ma możliwości ich generalizowania. Należy również zauważyć, że opinie respondentów uczestniczących w badaniu miały charakter subiektywny, co może stanowić ograniczenie badania. Badanie nie odnosiło się do wartości mierzalnych, liczbowych, a jedynie do opinii i odczuć uczestników zgrywalizowanych procesów.

W założonym modelu badawczym planowano jeszcze zbadać dwa czynniki – wpływ grywalizacji stosowanej w procesach zarządzania zasobami ludzkimi na uczucie znudzenia wśród uczestników oraz na motywację negatywną. W szczególności planowano zweryfikować czy nadmierne stosowanie grywalizacji może wywołać znudzenie i spadek zaangażowania oraz czy grywalizacja demotywuje uczestników. Przeprowadzona analiza korelacji wykazała jednak, że korelacje pomiędzy wspomnianymi dwoma czynnikami są statystycznie nieistotne. W związku z powyższym, w zaprezentowanym opisie modelu badawczego nie znalazły się wspomniane relacje.

Przeprowadzone badania mogą stanowić podstawę i inspirację do dalszych, bardziej rozbudowanych i pogłębionych badań. Jednym z przykładów dalszej eksploatacji problematyki grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi może być badanie oparte na analizie wskaźników gromadzonych w procesach zarządzania zasobami ludzkimi (przykładowo wskaźnik odejść pracowników z wyszczególnieniem przyczyny odejścia, wskaźnik zaangażowania, wskaźnik skuteczności procesów

²⁶ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie...*, op. cit., s. 239; W. Razmus, E. Mielniczuk, *Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2018, t. 23, nr 2, s. 277-278.

rekrutacji). Precyzyjne dane można uzyskać dokonując porównania wskaźników uzyskiwanych przez organizację przed wprowadzeniem grywalizacji do zarządzania zasobami ludzkimi oraz po wprowadzeniu grywalizacji. Analiza bazująca na danych liczbowych pozwoli ograniczyć ryzyko subiektywnej oceny respondentów.

Analiza literatury przedmiotu koncentruje się w większości na ukazywaniu pozytywnego wpływu grywalizacji, warto jednak podjąć próbę zbadania potencjalnych dysfunkcji i nieprawidłowości, do których może prowadzić zastosowanie grywalizacji. Badanie takie mogłoby stanowić wartościową wskazówkę w szczególności dla praktyków grywalizacji i jej twórców.

Grywalizacja jest zjawiskiem stosunkowo nowym, dlatego istnieje wiele interesujących obszarów w organizacji, które mogą stanowić przedmiot badania. W literaturze przedmiotu podkreśla się konieczność dokonywania personalizacji zgrywalizowanych rozwiązań i dostosowywania ich zarówno do potrzeb organizacji, jak i jej specyfiki, a także do potrzeb pracowników²⁷. Przykładowo badania można rozbudować o relacje pomiędzy grywalizacją, a kulturą organizacyjną oraz relacje pomiędzy skutecznością grywalizacji a typem osobowości pracownika. W przeprowadzonym w niniejszej pracy badaniu koncentrowano się jedynie na zmiennej moderującej, jaką była przynależność pokoleniowa uczestników. Ciekawych wyników może również dostarczyć zastosowanie innych zmiennych moderujących, takich jak płeć, czy stanowisko pracownika w organizacji.

Jak widać, istnieje wiele obszarów, które mogą stanowić przedmiot zainteresowania badaczy i których eksploracja może dostarczyć wielu ciekawych wniosków stanowiąc tym samym wkład zarówno do praktyki, jak i teorii nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi i grywalizacji.

7. Wartość dodana pracy

W wyniku przeprowadzonych badań osiągnięto następujące cele cząstkowe:

W obszarze teoretyczno-poznawczym:

- uporządkowano aparat pojęciowy odnoszącego się do gier, grywalizacji i grywalizacji pracy,
- określono znaczenie i miejsce grywalizacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi,

²⁷ A. Witoszek, *Dobór mechanizmów gier...*, op. cit., s. 44.

- wykazano związek pomiędzy pojawieniem się na rynku pracy pokolenia Y i Z, a implementacją grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi
- określono wpływ grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi,
- określono wpływ grywalizacji na przywiązanie organizacyjne.

W obszarze metodycznym:

- opracowano kwestionariusz ankiety do badania wpływu grywalizacji na skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz na przywiązanie organizacyjne,
- opracowano pytania do sondażu eksperckiego,
- określono metody pomiaru zmiennych w ramach struktury wyodrębnionej koncepcji grywalizacji i jej zastosowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji.

W obszarze praktycznym:

- opracowano koncepcję grywalizacji i jej zastosowanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji,
- opracowano wytyczne i rekomendacje praktyczne dla działów personalnych organizacji dotyczące wykorzystania grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w szczególności w kontekście zarządzania pracownikami z pokolenia Y i Z,
- uzyskano wkład w popularyzację grywalizacji w zakresie wykorzystania jej jako narzędzia stosowanego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

8. Plan pracy

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1. TEORETYCZNE UJĘCIE GIER I GRYWALIZACJI.....	18
1.1. Gry jako podstawa grywalizacji.....	18
1.2. Ewolucja pojęcia grywalizacji	35
1.3. Mechanizmy i elementy grywalizacji.....	53
1.4. Kontrowersje wokół grywalizacji	66
Podsumowanie	70
ROZDZIAŁ 2. GRYWALIZACJA Z PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI ORGANIZACJI	72
2.1. Miejsce grywalizacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji – grywalizacja pracy.....	74

2.2. Wprowadzanie grywalizacji do organizacji – etapy i wymagania.....	94
2.3. Przywiązanie organizacyjne w świetle różnic pokoleniowych.....	106
2.4. Metody grywalizacji stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji...	117
Podsumowanie	119
ROZDZIAŁ 3. ZASTOSOWANIE GRYWALIZACJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI ORGANIZACJI	120
3.1. Zastosowanie metod grywalizacji w procesie doboru pracowników	120
3.2. Zastosowanie metod grywalizacji w procesie motywowania pracowników	132
3.3. Zastosowanie metod grywalizacji w procesie szkoleń pracowników	144
3.4. Poziom skuteczności grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi	160
Podsumowanie	166
ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADANIA	169
4.1. Cel, zakres i metoda przeprowadzonego badania	169
4.2. Hipotezy i testowane modele badawcze	180
4.3. Zmienne i ich statystyczna ocena.....	190
4.4. Dobór i charakterystyka próby.....	202
4.5. Metody i narzędzia statystyczne.....	205
Podsumowanie	208
ROZDZIAŁ 5. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH.....	210
5.1. Statystyki opisowe dla wszystkich czynników	210
5.2. Modele strukturalne.....	212
5.3. Wyniki uzyskane w badaniu ilościowym	242
5.4. Wyniki uzyskane w sondażu eksperckim	246
5.5 Wynik testowania empirycznego hipotez badawczych i odpowiedzi na pytania badawcze.....	253
5.6. Koncepcja grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji	263
5.7. Dyskusja na temat uzyskanych wyników	265
5.8. Implikacje praktyczne z przeprowadzonych badań.....	269
5.9. Ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań	272
Zakończenie	274
Bibliografia	276
Spis tabel.....	293
Spis rysunków.....	298

Spis wykresów	300
Aneks	301
Streszczenie.....	337
Dissertation abstract	340