



Kraków, 12.08.2022

prof. dr hab. **Beata Glinka**

Katedra Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Warszawski

**Recenzja** rozprawy doktorskiej magister **Ady Dziopak-Strach** zatytułowanej „Koncepcja grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji”, napisanej w Akademii WSB pod kierunkiem prof. dr hab. Dagmary Lewickiej (promotor) i dr hab. Joanny Dzieńdziory (promotor pomocniczy)

#### **I. PODSTAWA FORMALNA**

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Pani Dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej – Woszczyń, prof. AWSB z dnia 18.07.2022 zawierające prośbę o przygotowanie recenzji pracy doktorskiej mgr Ady Dziopak-Strach.
2. W ocenie uwzględniono wymogi określone w ustawie z 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późn. zmianami, tekst jednolity: Dz.U. 2017, poz.1789).

3. Przedmiotem oceny jest maszynopis zredagowany w języku polskim, o łącznej objętości 342 stron (wraz z bibliografią i załącznikami). Praca zawiera niezbędne elementy typowe dla takiego dzieła i została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.

## **II. OPINIA OGÓLNA**

Doktorantka, mgr Ada Dziopak-Strach, przygotowała, pod kierunkiem prof. dr hab. Dagmary Lewickiej i dr hab. Joanny Dzieńdziory (promotor pomocnicza) rozprawę doktorską, która jest interesująca i zasługuje na pozytywną ocenę. Problematyka wykorzystania grywalizacji w ZZL mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Rozprawa ta może stać się podstawą dopuszczenia Doktorantki do publicznej obrony, co argumentuję w dalszych częściach recenzji.

Za główny cel mgr Dziopak-Strach postawiła sobie „opracowanie koncepcji grywalizacji i jej zastosowanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji” (s.13). Temat podjęty przez Doktorantkę jest aktualny, interesujący i znaczący zarówno dla teorii, jak i dla praktyki zarządzania. Od pewnego czasu jest to temat modny, a badania i inne teksty dotyczące grywalizacji są w ostatnich latach często publikowane.

Przedstawiona do oceny praca spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Doktorantka wykazuje się dobrą znajomością koncepcji teoretycznych związanych z tematyką pracy, pokazuje także przygotowanie do prowadzenia badań empirycznych. W pracy przeprowadzono badania ilościowe, których założenia, projekt i jakość zasługują na pozytywną ocenę.

## **III. UWAGI SZCZEGÓŁOWE**

Rozprawa doktorska przygotowana przez mgr Adę Dziopak-Strach stoi na odpowiednim dla takich prac poziomie. Składa się na to zarówno dobór aktualnej i znaczącej tematyki, znajomość literatury przedmiotu, jak i umiejętność prowadzenia badań ilościowych zgodnie z regułami sztuki.

Zasadnicza, merytoryczna część pracy obejmuje strony 5 - 275, pozostałe elementy to bibliografia, spisy tabel, rysunków i wykresów, załączniki oraz streszczenia, co daje łącznie 342 strony.

W dalszych częściach recenzji nie omawiam szczegółowo zawartości poszczególnych rozdziałów, odnoszę się do ich konstrukcji, strony merytorycznej, wzajemnych powiązań i logiki zawartych w nich wywodów. Poniżej wyszczególniam uwagi, z których część Doktorantka może potraktować jako wskazówki dla dalszej pracy i zaproszenie do dyskusji podczas obrony.

## **1. Tematyka i struktura pracy**

Doktorantka łączy w swojej pracy dwa główne obszary tematyczne: grywalizację i zarządzanie zasobami ludzkimi. Żaden z tych obszarów nie jest nowatorski, ale podkreślenia wymaga fakt, że koncepcje związane z grywalizacją rozwijają się od relatywnie niedawna, zaś prace systematycznie przedstawiające związki grywalizacji i ZZL nie są częste. Z tych powodów temat należy uznać za istotny (dla teorii i praktyki), aktualny i warty zgłębienia na poziomie pracy doktorskiej. Wybór tematyki został dobrze uzasadniony we wstępie, który zresztą stanowi zwięzły i merytorycznie udany przewodnik po pracy.

Struktura pracy jest logiczna i typowa dla rozpraw doktorskich, tzn. pracę rozpoczyna część teoretyczna, po której następuje opis metodyki, a następnie część empiryczna - przedstawienie wyników badań własnych Autorki. Praca podzielona jest na pięć rozdziałów, wstęp i zakończenie. Pierwsze trzy rozdziały dotyczą teorii, kolejny – metodyki, zaś w ostatnim, piątym, przedstawiono wyniki badań.

Nie mam zastrzeżeń ani do zasadniczej logiki wyvodu w całej pracy i powiązań poszczególnych rozdziałów, ani do ogólnych zasad konstrukcji poszczególnych rozdziałów.

## **2. Założenia i cele pracy, pytania badawcze, hipotezy, metody i założenia badań**

Praca napisana przez mgr Adę Dziopak – Strach bez wątpliwości mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i reprezentuje klasyczne podejście do badań.

Autorka swoje główne założenia, cele pracy i przyjęte metody przedstawia w dwóch miejscach – ogólnie we wstępie do pracy i szczegółowo w rozdziale 4 poświęconym metodyce badania.

Cel główny pracy został określony we wstępie (s.13: „opracowanie koncepcji grywalizacji i jej zastosowanie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji”). To sformułowanie nie jest do końca zręczne, w szczególności jeśli zauważymy, że cel główny pokrywa się z jednym z jedenastu celów cząstkowych (pierwszy cel praktyczny pracy). Jest to niezręczność, wydaje się, że cel główny mógł zostać określony w nieco bardziej ogólnych kategoriach. Jeśli chodzi o cele cząstkowe – tutaj nie ma zastrzeżeń co do ich konstrukcji. Wydaje się ponadto, że tak sformułowane cele pracy są osiągalne w ramach dysertacji.

W rozdziale 4 określono cele badania empirycznego, które pozostają w związku z celami całej pracy: „celem przeprowadzonego badania była identyfikacja wpływu grywalizacji na wybrane procesy zarządzania zasobami ludzkimi oraz na poszczególne rodzaje przywiązania organizacyjnego, a także identyfikacja wpływu zmian pokoleniowych na rynku pracy na konieczność zastosowania grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi” (s.170). Ten złożony cel był realizowany w trzech etapach, które Doktorantka opisuje z wystarczającą szczegółowością, a następnie przedstawia na schemacie (s. 179). Opis etapów zawiera informację o wykorzystanych metodach badań; te metody dostosowane są do natury problemu badawczego i celu badania.

Kolejna część rozdziału 4. to sformułowanie hipotez oraz przedstawienie testowanych modeli.

Hipoteza główna jest złożona i właściwie zawiera w sobie dwie hipotezy – jedną o wpływie zmian pokoleniowych na zastosowanie grywalizacji i drugą o pozytywnym wpływie grywalizacji na zwiększenie skuteczności procesów zarządzania ZZL w organizacjach. Można było zastanowić się nad jej rozbiciem na dwie części ukazujące obie te zależności.

Hipoteza pierwsza sama w sobie nie jest zaskakująca (H1 Stosowanie metod grywalizacji przyczynia się do wzrostu skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji), dość zaskakujące jest jednak jej uzasadnienie: „Przegląd literatury dowodzi, że grywalizacja stosowana w tych procesach (*ZZL – przyp. BG*) jest coraz bardziej popularna. Wobec tego, sformułowana została następująca hipoteza badawcza...” (s. 182). Można było pokusić się o lepsze uzasadnienie, gdyż częstość stosowania świadczy o modzie (i/lub tendencji do naśladownictwa), która czasem prowadzi do zwiększenia skuteczności, a czasem nie. Zarówno H1, jak i uszczegóławiające ją H1a – H1a<sub>3</sub> oraz H1b i H1c uważam za odpowiednie i odzwierciedlające wątki pojawiające się w literaturze; mój komentarz ma jedynie na

celu zwrócić uwagę Doktorantki na możliwość doboru lepszej argumentacji. Pozostałe opisane hipotezy H2 – H4 również mają bezpośredni związek z literaturą i celami pracy. Warto nadmienić, że łącznie hipotez jest, o ile dobrze liczę, 38. Wprawdzie zasadnicze hipotezy są 4 (H1 – H4), zostały one jednak później mocno uszczegółowione. Za uzasadnienie takiej dużej liczby hipotez przyjmuję chęć kompleksowego opisanie zjawiska przez Doktorantkę.

Po prezentacji hipotez zostały przedstawione 2 modele, które Doktorantka wykorzystwała w badaniu.

Kolejny podrozdział poświęcono charakterystyce zmiennych. Jest ona dość krótka i przejrzysta. W tej części trochę brakuje szczegółowych informacji, czy w konstrukcji kwestionariusza wykorzystano jakieś konkretne istniejące skale, czy też Doktorantka samodzielnie od podstaw tworzyła kwestionariusz. Przy niektórych zmiennych można znaleźć informację, że narzędzie pomiarowe nie ma („grywalizacja w procesie szkolenia”) – ja jednak z chęcią zobaczyłabym jaśniej opisany sposób konstrukcji ankiety. Sporo wyjaśniają załączniki do pracy, szkoda, że esencji tych wyjaśnień nie ma również w rozdziale 4.

Ostatnie dwa podrozdziały poświęcone są charakterystyce kryteriów doboru próby i opisowi tej próby, a także wykorzystanym metodom i narzędziom statystycznym. W pracy wykorzystano równania strukturalne (SEM), co Doktorantka uzasadniła w odpowiedni sposób.

Reasumując, pomimo pewnych drobnych nieścisłości w opisie stwierdzam, że cele i hipotezy zostały odpowiednio sformułowane, a metody badania – dobrze dobrane i odpowiednio opisane. Świadczy to o umiejętności projektowania badania przez mgr Adę Dziopak – Strach.

### **3. Teoretyczne podstawy pracy i wykorzystana literatura**

Teoretyczna część pracy to trzy rozdziały: jeden poświęcony grywalizacji, dwa poświęcone relacjom grywalizacji i ZZL, a więc głównemu tematowi pracy. Taką konstrukcję ram teoretycznych pracy uznaję za logiczną i zasadną.

Pierwszy rozdział teoretyczny poświęcono grom i grywalizacji. Rozpoczyna się on od przedstawienia gier jako podstawy grywalizacji. Troszkę zdziwiło mnie zamieszczenie w tabeli aż dwóch definicji gry autorstwa Johana Huizingi, w tym jednej pośmiertnej, z roku 1985 (J. Huizinga zmarł w roku 1945, w 1985 opublikowano jedno z polskich wydań książki *Homo Ludens* z 1938). Zasadniczo jednak cały rozdział został przygotowany kompetentnie i wykazuje biegłą orientację

Doktorantki w literaturze. Szczególnie interesujące jest przedstawienie ewolucji pojęcia grywalizacji, oraz niektóre elementy opisu mechanizmów grywalizacji. Ważną częścią rozdziału jest ostatni podrozdział, w którym Doktorantka odnosi się do kontrowersji związanych z grywalizacją. To świadczy o świadomości tego, że temat, któremu poświęciła pracę nie jest, i nie musi być jednoznaczny (a na pewno – nie interpretowany jednoznacznie pozytywnie).

Rozdział drugi to przedstawienie grywalizacji z perspektywy ZZL. Doktorantka przedstawia w nim miejsce grywalizacji w procesie ZZL, odnosząc się do pojęcia grywalizacji pracy. Dokonuje także przeglądu istniejących w tym obszarze badań oraz przedstawia firmy, które zajmują się dostarczaniem rozwiązań grywalizacyjnych. Ponadto w rozdziale przeanalizowano specyfikę wprowadzania rozwiązań grywalizacyjnych do organizacji. Podrozdział 2.3. dotyczy przywiązania organizacyjnego w świetle różnic pokoleniowych – jest on kompetentnie napisany, można było jednak zadbać o lepsze wplecenie go w narrację. W obecnej formie odstaje on nieco od logiki wyводу. Nie uważam, że nie pasuje do treści rozdziału – moim zdaniem jednak mógł być lepiej zintegrowany z resztą rozdziału. Rozdział kończy lapidarne przedstawienie metod grywalizacji stosowanych w ZZL.

Trzeci rozdział teoretyczny odnosi się do zastosowania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji. Jest on uszczegółowieniem i logiczną kontynuacją rozważań z rozdziału drugiego. Znajdziemy w nim analizy wykorzystania grywalizacji w procesach doboru pracowników, ich motywowania i szkolenia. Jako podstawę rozważań wykorzystano zarówno źródła naukowe, jak i źródła internetowe (portale biznesowe, portale firmowe), co miejscami sprawia, że rodzaj wykorzystywanej argumentacji jest bardzo zróżnicowany. Bardzo dobrze, że mgr Ada Dziopak – Strach zdecydowała się na wprowadzenie podrozdziału dotyczącego skuteczności grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Podrozdział ten, choć nie daje wszystkich odpowiedzi, jest ważny w pracy, w której część zmiennych wykorzystanych w badaniu empirycznym związana jest właśnie ze skutecznością.

Wszystkie rozdziały teoretyczne są odpowiednio zakorzenione w literaturze. Oczywiście, Doktorantka stosuje pewne uproszczenia (na przykład przyjmując określone modele ZZL), co powoduje ograniczenie zakresu wykorzystanej literatury. To nie jest jednak zarzut wobec pracy, a raczej stwierdzenie, że takie wybory są

widoczne. Dzięki temu narracja w częściach teoretycznych (które są rozbudowane, zajmują łącznie ponad 160 stron), jest nieco bardziej skoncentrowana.

Część teoretyczną pracy oceniam dobrze. Świadczy ona o ogólnej orientacji Doktorantki w problematyce pracy i o umiejętności analize literatury przedmiotu. Przydatne są także podsumowania znajdujące się na końcu każdego z trzech rozdziałów. Ułatwiają one nawigację po treści i uwypuklają główne aspekty omawianych zjawisk.

#### **4. Wyniki badań własnych, dyskusja i wnioski**

Wyniki badań własnych Doktorantka zamieściła w rozdziale 5, który stanowi ostatni rozdział pracy. W tym rozdziale znaleźć można zarówno opis wyników, jak i dyskusję, przedstawienie implikacji praktycznych oraz analizę ograniczeń i kierunków dalszych badań. Rozdział ten liczy nieco ponad 60 stron (s. 210 – 273).

To, co jest istotne z mojego punktu widzenia to fakt zachowania przez Doktorantkę równowagi pomiędzy tabelami i schematami, a wyjaśnieniami i komentarzami do nich. Jest to z pozoru oczywiste, ale wiele prac niestety opiera się na nagromadzeniu danych liczbowych w pewnym sensie pozostawionych czytelnikowi do interpretacji. Tutaj Doktorantka krok po kroku opisuje co wykonała, rozpoczynając od statystyk opisowych dla badanych czynników i następnie przechodząc do modeli strukturalnych. Wyniki testowania modeli są jasno opisane, na tej podstawie Doktorantka wyciąga wnioski (240-241). Osobno przedstawiono wyniki sondażu eksperckiego (w którym wzięło udział 21 menedżerów HR).

Po zaprezentowaniu wyników badania Doktorantka odniosła się też do wyników testowania hipotez. Pomimo, że cztery sformułowane w badaniu ogólne hipotezy zostały uzupełnione hipotezami szczegółowymi (łącznie wszystkich było aż 38) – żadna z hipotez nie została odrzucona. W większości przypadków w badaniu nie stwierdzono podstaw do odrzucenia, w pozostałych – Doktorantka stwierdza częściową weryfikację. Potwierdza to tendencję badaczy do „bezpiecznego” formułowania hipotez, co nie jest zjawiskiem tak pozytywnym, jak mogłoby się na pierwszy rzut oka wydawać. Zostawiając jednak tę kwestię na boku dodam, że po prezentacji tabeli zawierającej zestawienie hipotez i wyniki ich testowania, Doktorantka przechodzi do udzielenia odpowiedzi na 6 pytań badawczych. Te odpowiedzi są jasne i dobrze sformułowane.

Następujący po prezentacji wyników podrozdział 5.6 jest bardzo krótki (pół strony tekstu i obszerny schemat), co nieco dziwi, gdyż zawiera on prezentację

opracowanej „koncepcji grywalizacji i jej zastosowania dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi organizacji” (s. 263). Pomimo, że zaprezentowany schemat jest wywiedziony z wcześniejszych analiz moim zdaniem wymagałby on szerszego komentarza, zwłaszcza w kontekście „zastosowania dla praktyki”. Taki szerszy opis wynikałby z tego, że opisana koncepcja w zamiarze Autorki stanowiła główny cel pracy. Chętnie przeczytałabym, na przykład, czym ta wyjściowa koncepcja różni się od przedstawionych wcześniej założeń pracy.

Część 5.7 to dyskusja wyników. W tej dyskusji Doktorantka do prac innych badaczy odnosi się głównie na początku, sama zaś dyskusja jest mało rozbudowana (4 strony) i miejscami nie wystarczająco dogłębna. To troszkę rozczarowuje zważywszy jak rozbudowane były części teoretyczne pracy (ok. 160 stron), a także jak wiele hipotez sformułowano w badaniu. Jeśli Autorka planuje dalszą publikację tych wyników badań, proponuję pogłębienie części poświęconej dyskusji.

Rozdział empiryczny kończy analiza ograniczeń przyjętego podejścia i kierunków dalszych badań. Ta część jest syntetyczna, dobrze przygotowana.

Nadmiernie lapidarne – podobnie jak dyskusja wyników – jest również zakończenie pracy. Na niespełna 2 stronach Doktorantka głównie wylicza cele, które zrealizowała. Stwierdza, że zrealizowała 11 celów; we wstępie również określono 11, były one jednak inaczej pogrupowane (np. były tylko 2 cele metodyczne i 2 praktyczne, podczas gdy w zakończeniu w każdej z tych kategorii są trzy), a niekiedy inaczej nazwane. Skąd wynikają te różnice? Jak zrealizowano cele (warto choćby o tym wspomnieć, choćby określając, czy zrealizowano je w badaniu, czy w analizie teorii)? Czy są jakieś cele, których nie zrealizowano? Praca na pewno zyskałaby na solidniej zbudowanym zakończeniu.

Generalnie opartą na empirii część pracy można ocenić dobrze. Dowodzi ona umiejętności prowadzenia badań ilościowych, analizy zebranych danych, a także – opisywania uzyskanych wyników. Sformułowane powyżej uwagi nie dyskredytują pracy Doktorantki i na ogół nie dotyczą kwestii zasadniczych dla badania.

## **5. Język i formalna strona rozprawy**

Językowa i formalna strona pracy nie stanowi kryterium oceny, odniosę się jednak do tych kwestii, gdyż zawsze wpływają one na odbiór treści. W tym przypadku trzeba zauważyć, że język pracy jest na ogół poprawny i nie utrudnia odbioru treści. Oczywiście, jak w każdej pracy, również i tutaj można znaleźć usterki stylistyczne,



czy błędy literowe, są one jednak na tyle nieliczne, że czytelnik nie czuje w żadnym miejscu pracy ich nagromadzenia. Tam, gdzie wyjaśniane są złożone kwestie (na przykład w przypadku metodyki), czasami widać pewne skróty myślowe – ale to również nie jest nadmiernie częste.

Formalna strona pracy, podobnie jak język, nie budzi większych zastrzeżeń. Warto docenić to, że Autorka przywołując poszczególne pozycje w przypisach zawsze podaje numery stron ułatwiając czytelnikom nawigację, a jednocześnie wskazując na własną znajomość przytaczanej literatury.

#### **IV. PODSUMOWANIE**

Podsumowując swoją opinię powtórzę, że pracę mgr Ady Dziopak - Strach uważam za dobrze przygotowaną i zasługującą bez wątpliwości na pozytywną ocenę. Doktorantka wykazała dobrą orientację w koncepcjach teoretycznych (rozdziały 1 – 3) oraz umiejętność projektowania i prowadzenia badań empirycznych z wykorzystaniem metod ilościowych (rozdziały 4 – 5). Uważam przedstawiony do recenzji tekst za opracowanie dojrzałe, które może stanowić podstawę do dopuszczenia do publicznej obrony.

W szczególności za silne strony pracy można uznać:

- Dobrą znajomość literatury przedmiotu,
- Dobrą orientację w tendencjach w ramach tematyki podejmowanej przez Doktorantkę,
- Powiązanie problematyki grywalizacji i ZZL oraz dobrą identyfikację luki badawczej,
- Odpowiedni dobór metod do celów pracy i pytań badawczych,
- Umiejętność projektowania i prowadzenia badań ilościowych zgodnie z regułami sztuki.

Praca ma też pewne słabsze strony, do których zaliczyłabym w szczególności:

- Miejscami nierówny opis metodyki,
- Nadmiernie skrócona dyskusja wyników i zakończenie pracy,
- Bardzo skrótowy opis koncepcji grywalizacji, której stworzenie było celem głównym pracy, a także skrótowy opis zrealizowanych celów w zakończeniu (odmiennie zdefiniowanych niż swe wstępie).

Wskazane słabości można z powodzeniem wyeliminować, jeśli Doktorantka zdecyduje się na kolejne prace badawcze. Warto też dodać, że silne strony pracy przeważają nad jej słabościami.

#### **V. WNIOSEK KOŃCOWY**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr Ady Dziopak – Strach spełnia wymogi określone w art. 13.1 ustawy z 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki, a więc stanowi oryginalne dokonanie i wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia przez nią pracy naukowej.

Pani magister Dziopak - Strach podjęła w swojej pracy modny i istotny temat i dobrze poradziła sobie z jego realizacją. Uwzględniając omówione we wcześniejszych punktach cechy rozprawy, w tym dobrą orientację Doktorantki w literaturze przedmiotu i odpowiednio przeprowadzone badanie, pozytywnie oceniam całość rozprawy oraz wnoszę o dopuszczenie do publicznej obrony.



Beata Glinka