

prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek  
Uniwersytet Kaliski  
im. Prezydenta S. Wojciechowskiego

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Aleksandry Witoszek-Kubickiej pt. *Metodyka wdrażania gamifikacji organizacji jako narzędzia rozwoju kapitału ludzkiego*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, promotor dr hab. Bogusz Mięka, prof. UEK, i promotor pomocniczy dr M. Makowiec, Kraków 2024.**

### **Uzasadnienie podjęcie pracy**

Podjęty problem badawczy ma charakter naukowy. Jest to problem ważny, aktualny zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Gamifikacja jest elastyczną metodą wspierania realizacji celów organizacyjnych, służy jako narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim i wspiera proces transferu wiedzy. Autorka podjęła próbę stworzenia metodyki wdrażania gamifikacji wewnętrznej w organizacji. Sformułowała problem badawczy mający wskazać kluczowe elementy konstrukcyjne rozwiązania gamifikacyjnego oraz etapy jego wdrażania w organizacji w kontekście wsparcia rozwoju kapitału ludzkiego. Określiła cel główny, cele szczegółowe, hipotezę główną i szczegółowe oraz metody badawcze.

### **Cel i hipoteza pracy**

Głównym celem pracy jest stworzenie metodyki wdrażania gamifikacji wewnętrznej w organizacji. Realizacja celu głównego pracy wymagała rozwiązania następującego problemu badawczego: Jakie są kluczowe elementy konstrukcyjne rozwiązania gamifikacyjnego i etapy jego wdrażania w organizacji, który będzie wspierał rozwój kapitału ludzkiego organizacji w kontekście wsparcia rozwoju kapitału intelektualnego.

**Hipoteza główna pracy:** Istota gamifikacji pozwala na wyznaczenie ramowego procesu postępowania przy jego wdrażaniu.

W pracy sformułowano dwanaście celów cząstkowych, dwanaście pytań badawczych i dwanaście hipotez badawczych (s. 152-153).

**Metody badawcze:** Krytyczna analiza dostępnej literatury, badania ilościowe i jakościowe, poprawnie dobrane i zastosowane metody statystyczne. Dane analizowano z wykorzystaniem programu statystycznego IBM SPSS Statistics 8.0. Wyniki zaprezentowano w sposób przejrzysty w ujęciu tabelarycznym, graficznym i opisowo.

Dobór metod badawczych oceniam pozytywnie, umożliwiły one realizację celów postawionych w niniejszej rozprawie doktorskiej.

**Ocena struktury pracy:** praca składa się z pięciu rozdziałów, ich struktura i kolejność jest w pełni uzasadniona, język zaprezentowany w pracy spełnia wymagania stawiane pracom z dziedziny nauk społecznych, styl pisarski jest poprawny, pracę cechuje staranność pod względem technicznym, strona graficzna (tabele, rysunki) ułatwia percepcję treści zawartych w dysertacji.

### **Ocena merytoryczna pracy**

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Posiada dwie warstwy, teoretyczną i empiryczną, które się wzajemnie uzupełniają tworząc logiczną całość.

Rozdział I pracy realizuje pierwszy cel pracy poprzez zaprezentowanie podejść do zarządzania kapitałem ludzkim i ukazanie transferu wiedzy jako elementu rozwoju kapitału ludzkiego. Wskazano na fundamentalną rolę kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach oraz troskę przedsiębiorstw o wzrost efektywności kapitału ludzkiego, przedstawiono genezę i rozwój koncepcji kapitału ludzkiego, omówiono relacje między zarządzaniem kapitałem ludzkim i zarządzaniem zasobami ludzkimi, dokonano przeglądu literatury, przedstawiono analizę porównawczą obu koncepcji, pokazano cztery sposoby postrzegania zarządzania kapitałem ludzkim za B. Mikułą, są to: realizacja funkcji zarządzania, postępowanie mające na celu doprowadzenie organizacji do stanu samoorganizacji i samozarządzania, dobór i wykorzystanie instrumentów organizacyjnych, technicznych, społecznych, formalno-prawnych, które realizują zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.

Autorka pokazała poziomy zarządzania kapitałem ludzkim (indywidualny, grupowy, organizacyjny i międzyorganizacyjny). Ponadto wskazała obszary zarządzania kapitałem ludzkim, w tym czynniki warunkujące efektywność kapitału ludzkiego. Omówiła kluczowe koncepcje wpływające na kształtowanie kapitału ludzkiego. Odniosła się do zarządzania zasobami ludzkimi, kompetencjami, talentami, wiedzą, relacjami, informacjami i komunikacją, innowacjami oraz kształtowania zachowań organizacyjnych. Wskazała, że są to koncepcje priorytetowe z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim. Jednocześnie wskazała, na inne nurty, które mogą wpływać na efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim, w tym: zarządzanie różnorodnością, zmianą, kapitałem psychologicznym i własnością intelektualną.

Doktorantka realizując pierwszy cel pracy omówiła cele, metody i narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim (tab. 1.4, s. 25-28) oraz odniosła się do postaw i zachowań pracowników, w tym szeroko omówiła problemy związane z zaangażowaniem pracowniczym w organizacjach funkcjonujących w warunkach GOW, przedstawiła determinanty wpływające na kształt zaangażowania pracowniczego. Dokonała przeglądu i oceny badań dotyczących zaangażowania pracowników, między innymi przeprowadzonych przez Instytut Gallupa w 2022 roku. Wskazała relacje zachodzące między zaangażowaniem pracowników a zarządzaniem kapitałem ludzkim. Odniosła się do najważniejszych publikacji w tym obszarze. Podkreśla, że kształtowanie zaangażowania pracowniczego związane jest z następującymi praktykami zarządzania kapitałem ludzkim: selekcją, socjalizacją, zarządzaniem wydajnością, szkoleniami i rozwojem (za S.L. Albrechtem) i wigorem, dedykacją i absorpcją (za D. Lewicką i A. Rakowską). Pokazała postawy związane z transferem wiedzy, który składa się z czterech subprocesów: pozyskanie wiedzy, udostępnianie, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą. Wskazała czynniki utrudniające transfer wiedzy w podziale na związane z indywidualnymi cechami pracowników z postawami i wartościami, organizacyjne i związane z pracą zdalną.

Cel pierwszy pracy został zrealizowany, problem badawczy został przedstawiony w sposób kompleksowy, wykorzystano dostępną literaturę, powołano się na 85 przypisów literatury.

Kolejno Autorka podejmuje się realizacji celu drugiego cząstkowego pracy poprzez zaprezentowanie gamifikacji jako narzędzia kształtowania postaw i zachowań w sytuacjach nie związanych bezpośrednio z grą. Odniesiono się do genezy, istoty gamifikacji, wskazano różnice między grą i zabawą, pokazano podział gier: perswazyjne, dotyczące zdrowia, korporacyjne, edukacyjne, wojskowe, rządowe, informacyjne. Wskazano pięć pojęć związanych z wykorzystaniem elementów związanych z grami: zabawa, zabawny projekt, gra, gra poważna i gry gamifikacyjne. (tab. 2.10). Autorka rozprawy doktorskiej podkreśla, że gamifikacja to projekt posiadający cel poza rozrywką, mający reguły, a aktywności podejmowane w ramach gamifikacji mają bezpośrednie przełożenie na rzeczywistość. Wskazała na autora terminu gamification- N. Pellinga (2002). Określiła ją jako zastosowanie podobne do gry, interfejsu użytkownika, w celu podniesienia przyjemności i szybkości wykorzystywania transakcji elektronicznych. Według innych źródeł słowa gameification

użył B. Terill w 2008 roku, a w 2010 przekształcono termin w gamification. W dalszej kolejności dokonano przeglądu definicji gamifikacji w układzie chronologicznym (tab. 2.2.).

W podsumowaniu przeglądu definicji Autorka pracy doktorskiej stwierdza, że gamifikacja traktowana jest jako produkt, system, sposób myślenia, proces, doświadczenie, podejście do projektowania. W polskiej literaturze autorzy posługują się terminami grywalizacja, gamifikacja i gryfikacja.

Autorka wskazuje roboczą definicję gamifikacji, przyjętą w pracy doktorskiej: „wykorzystanie elementów gier jako systemu bodźców motywujących grupę docelową do podejmowania pożądaných zachowań, które są warunkiem osiągnięcia założonych celów przedsięwzięcia”. Dokonano klasyfikacji projektów gamifikacyjnych przyjmując następujące kryteria: wykorzystywanie narzędzi informatycznych, dziedzina zastosowań, grupa docelowa, użycie mechanizmów gier, układ rozgrywki. Przedstawiono w pracy także psychologiczne podstawy wykorzystania gamifikacji do kształtowania postaw i zachowań ludzi. Odniesiono się do niej w kontekście teorii motywacji, przedstawiono archetypy graczy i typologię użytkowników systemów zgamifikowanych (zabójca, zdobywca, społecznik, odkrywca wg R. Bartle i dokonano ich oceny, wskazano na koncepcję A. Marczewskiego: gracz, społecznik, wolny duch, zdobywca, filantrop, zakłócacz. Przedstawiono zależności pomiędzy archetypami graczy a typami osobowości (rys. 2.4, tab. 2.6).

Doktorantka podkreśla, że gamifikacja traktowana jest jako technologia perswazyjna, mająca na celu zmianę postaw lub zachowań użytkowników poprzez perswazję i wpływ społeczny, a nie przez przymus. Koncentruje się na interakcji człowiek-komputer (HCI), a nie komunikacji za pośrednictwem komputera (CHC). Autorka wskazuje, że dotyczy sytuacji, gdy ludzie zmieniają swoje postawy i zachowania podczas interakcji z produktami komputerowymi, a nie przez nie. W modelu CHC komputer jest kanałem, który pozwala ludziom współdziałać ze sobą, w modelu HCI (interakcja człowiek-komputer) maszyna jest uczestnikiem interakcji i może być źródłem perswazji. Przykładem technologii perswazyjnej mogą być np. elektroniczne tablice ustawione obok drogi informujące kierowców o przekroczeniu prędkości. Wykorzystanie technologii perswazyjnych pośrednich i bezpośrednich może przynieść efekty w postaci: zmiany postawy, wzmocnienia, zmiany zachowania (rys. 2.5). Autorka pracy omawia poszczególne etapy wdrożenia perswazji. Przedstawia ponadto wybrane zasady projektowania systemów perswazyjnych (tab. 2.7, s. 80-83). oraz strukturę projektowania rozwiązań gamifikacyjnych (tab. 2.8)- zorientowane na użytkownika, na system i na kontekst. Kolejno przedstawiono elementy konstrukcyjne rozwiązania gamifikacyjnego, w tym projektowanie rozwiązań opartych o elementy gier. Wskazano na przydatność modelu MDA (mechanika, dynamika, estetyka) i wskazano mechanizmy wykorzystywane w projektach gamifikacyjnych według wybranych autorów (tab. 2.9). Zestawiono mechanizmy gamifikacyjne w tab. 2.10. i dokonano ich opisu.

Autorka rozprawy odnosi się kolejno do dynamiki i estetyki rozwiązania gamifikacyjnego. Wskazuje wagę dynamiki rozwiązania tworzonego przez mechanikę. Ukazuje relacje pomiędzy mechaniką, dynamiką i estetyką. Wskazuje na dynamikę opartą o współpracę, dynamikę współpracy i rywalizacji.

Ta część pracy oparta została na 95 przypisach, podjęty problem przedstawiono poprawnie pod względem merytorycznym.

Rozdział III służy realizacji trzeciego celu pracy, prezentuje możliwości wykorzystywania gamifikacji w organizacji, ma na celu zidentyfikowanie opisanych w literaturze modeli wdrażania gamifikacji, ich analizę i ocenę pod kątem wykorzystania dla rozwoju kapitału ludzkiego. Autorka pracy dokonała przeglądu modeli wdrożenia gamifikacji. Stwierdza, że gamifikacja wprowadzona do zarządzania

organizacją rodzi poważne konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim, dla jej systemów informatycznych, społecznych, gospodarczych i wymaga połączenia psychologicznych aspektów tworzenia angażujących rozwiązań opartych o elementy gier, oprogramowania i narzędzi informatycznych pozwalających na realizację rozgrywki i analizę danych, ukierunkowanie na cel i kontrolę procesu wdrożenia, powiązanie osiągnięć zdobywanych w ramach gamifikacji z oczekiwaniami biznesowymi.

Przedstawiono modele wdrożenia gamifikacji w latach 2011-2019 (tab. 3.1) i dokonano ich charakterystyki. Przedstawieni autorzy prezentowali od 3-7 etapów wdrażania projektu gamifikacyjnego. Autorka pracy przedstawiła dostępne rozwiązania w zakresie technologii informatyczno-komunikacyjnych, ponieważ autorzy przedstawionych metod wskazują wprawdzie konieczność wdrożenia rozwiązania informatycznego jako wsparcia mechaniki gier, ale traktują problem zbyt pobieżnie.

Kolejno Autorka przedstawiła modele wdrażania gamifikacji w dużych organizacjach w Polsce w oparciu o własne badania wśród podmiotów oferujących usługi wdrażania gamifikacji biznesowej (w latach 2019-2020), przeprowadzone metodą pogłębionych wywiadów indywidualnych (In-Depth Interviews-IDI). Celem badania było zidentyfikowanie podmiotów wdrażających gamifikację biznesową w Polsce oraz opisywanie istniejących praktyk w zakresie wdrażania rozwiązań opartych o elementy gier.

Zakres badania obejmował określenie usług świadczonych przez te przedsiębiorstwa wraz z oszacowaniem ceny rozwiązania gamifikacyjnego. Podjęto próbę opisania kluczowych zdaniami tych organizacji etapów i elementów implementacji rozwiązań opartych na elementach gier.

Przedstawiono 13 podmiotów świadczących usługi gamifikacyjne (tab. 3.2). Wybrano 5 przedsiębiorstw i przeprowadzono wywiady z ich przedstawicielami w okresie styczeń- kwiecień 2020. Przedsiębiorstwa mają od 4-10 lat doświadczeń we wdrażaniu rozwiązań opartych na elementach gry w ramach gamifikacji biznesowej. Z badań wynika, że czas wdrożenia liczony jest od podjęcia decyzji o wprowadzeniu gamifikacji przez klienta do udostępnienia programu gamifikacyjnego przez pracowników. Wskazano 5 etapów wdrożenia:

- ustalenie głównego celu gamifikacji np. podniesienie wyników sprzedaży,
- szkic projektu gamifikacyjnego obejmującego strategię angażowania użytkowników, podstawowe mechanizmy i/lub propozycje fabuły,
- techniczna obsługa rozwiązania- rozwiązanie dedykowane lub gotowe rozwiązanie informatyczne,
- uruchomienie platformy i zalogowanie pierwszych użytkowników,
- etap utrzymania: bieżąca obsługa platformy, analiza realizacji założonych celów biznesowych.

Przeprowadzone wywiady umożliwiły wyodrębnienie kluczowych elementów projektów gamifikacyjnych tj. określenie grupy docelowej na poziomie grupy lub podgrup użytkowników, wybrane dynamiki np. współzawodnictwa, współpracy.

Wdrożenia wykonywane były w dużych przedsiębiorstwach, koszty wynosiły od 150 tys. do 500 tys. zł za roczną edycję. Tańsze jest wykupienie gotowego rozwiązania informatycznego, platformy bez wsparcia merytorycznego i dodatkowych funkcjonalności. Koszt tu wynosi kilkanaście tys. zł dla maksymalnie 50 użytkowników, czasem przedsiębiorstwa dostają na ten cel dotacje z UE. Z przeprowadzonych w wywiadów wynika, że przedsiębiorstwa nie korzystają z dostępnych w literaturze metodyk, oceniają je jako ogólne, niezrozumiałe i niedostosowane do potrzeb biznesu.

Badane przedsiębiorstwa uważają, że wdrożenie gamifikacji może objąć każde działanie biznesowe, ale kwestie etyczne i cele wzbudzają wątpliwości. Rzadko korzystają z wypracowanych metodyk

wdrażania gamifikacji, jako podstawy swojego postępowania wdrożeniowego wskazują na teorie autodeterminacji i teorię przepływu.

Autorka pracy wskazała szanse i zagrożenia wynikające z implementacji gamifikacji środowiska pracy. Do szans zaliczyła: bieżący pomiar wyników pracownika, wzrost produktywności, transformację miejsca pracy i procesu, zwiększenie satysfakcji i zaangażowanie pracowników przez kształtowanie pożądanych zachowań.

Do zagrożeń zaliczyła: manipulowanie pracownikami, projektowanie gamifikacji jedynie w oparciu o techniczne aspekty lub rywalizacja, utożsamianie gamifikacji z grą, iluzję zmiany i zmniejszenie bezpieczeństwa na stanowisku pracy.

W pracy dokonano analizy szans i zagrożeń na podstawie gamifikacji w Amazon, która od 2017 roku testuje program gamifikacyjny o nazwie FC Games, skierowany do pracowników magazynowych sieci Amazon. Obejmuje on 6 mini-gier, w które można grać poprzez wykonywanie zadań magazynowych w miejscu pracy. Zdobyta przez pracowników waluta wirtualna może być zamieniona na wirtualne awatary. W ruchliwych okresach, np. przed Bożym Nagrodzeniem mogą wygrać nagrody np. zegarki i inne nagrody. Cel jest wzrost produktywności, spadek monotonii, złagodzenie wypalenia. Rozwiązane to ma wady i zalety.

Kolejno Autorka pracy omawia obszary i cele wdrażania gamifikacji w organizacji w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim. Podkreśla, że gamifikacja znajduje zastosowanie w edukacji, opiece zdrowotnej, obszarze redukcji zużycia energii elektrycznej oraz w marketingu czy zaangażowaniu klientów. Mało jest przypadków badań i wdrożeń w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Przyjęto w pracy definicję gamifikacji, że jest to wykorzystanie elementów gier jako systemu bodźców motywujących grupę docelową do podejmowania pożądanych zachowań, które są warunkiem osiągnięcia założonych celów przedsięwzięcia.

Miernikami skuteczności gamifikacji mogą być: usprawnienie istniejącego stanu np. poprawa relacji między pracownikami, wzmocnienie istniejących pozytywnych zjawisk np. wzmocnienie przynależności do jednostki organizacyjnej, stworzenie czegoś nowego np. wytworzenie pozytywnego skojarzenia ze zmianą. Wdrożenie rozwiązania gamifikacyjnego wewnątrz organizacji powinno wziąć pod uwagę wpływ na postawy pracowników reprezentowane przez poziom zaangażowania pracowniczego, które przekłada się bezpośrednio na produktywność pracowników. Należy zatem określając metodykę wskazać: - jak gamifikacja wpływa na zaangażowanie oraz jakie zmienne wpływają na kształtowanie takich zależności między projektem a postawami i zachowaniami pracowników.

Autorka przytacza przykłady trzech firm, w których gamifikacja nie przyniosła pozytywnych efektów. Jednocześnie wskazuje na możliwość skutecznego wykorzystania gamifikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Podkreśla, że gamifikacja jest tylko narzędziem pomocniczym i by przyniosła oczekiwany skutek powinna być powiązana z odpowiednią polityką w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Wskazuje, że gamifikacja może być postrzegana szeroko i wąsko.

Kolejno dokonano analizy wykorzystania gamifikacji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o projekty opisane w literaturze (tab. 3.3). Spośród 13 projektów sześć dotyczy zarządzania wiedzą, jeden zarządzania talentami, pięć kształtowania zachowań organizacyjnych.

W oparciu o dokonaną analizę wskazano trzy grupy zastosowań w zarządzaniu kapitałem ludzkim w zależności od celu wdrożenia:

- ułatwienia realizacji niestandardowych zadań pracowników wiedzy,

- wsparcie menedżerów w zakresie udzielania informacji zwrotnej i docenianie,
- podnoszenie atrakcyjności, zmniejszanie rutyny w wykonywaniu działań powtarzalnych.

Oceniono skuteczność gamifikacji w wybranych obszarach (tab. 3,4). Odniesiono się do możliwości wykorzystania gamifikacji w zarządzaniu wiedzą. Przedstawiono strategię personalizacji i kodyfikacji wiedzy i wskazano na potrzebę zwrócenia większej uwagi na motywację, chęci dzielenia się wiedzą i transfer wiedzy. Podkreślono, że wdrożenie elementów gier może wspomagać motywację pracowników do podejmowania działań związanych z wiedzą, co wpływa na rozwój kapitału ludzkiego i kreowanie zaangażowania pracowników. Z badań (S. Schacht i A. Maedche, 2015) dotyczących wpływu gamifikacji na działania pracowników w ramach subprocesu dzielenia się wiedzą wynika, że wzajemna korzyść, uznanie i przyjemność motywują pracowników do dzielenia się wiedzą, co przemawia za wykorzystaniem gamifikacji do zwiększania efektywności dzielenia się wiedzą i powinno wpływać na wzrost wydajności i zaangażowania się pracowników. Proponuje wdrożenie gamifikacji w zarządzaniu wiedzą w oparciu o wykonywanie zadań i przyznawanie za nie punktów.

Autorka pracy dokonała szerokiego przeglądu literatury zgodnie z protokołem PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) w oparciu o słowa kluczowe: gamifikacja i transfer wiedzy, gamifikacja i dyfuzja wiedzy, gamifikacja i dzielenie się wiedzą w bazach Web of Science i Scopus. Spośród 56 artykułów do analizy wybrano i omówiono 10 (z lat 2014-2022), co zostało zawarte w tab. 3.3.

Kolejno pokazano obszary i cele wdrażania gamifikacji w dużych organizacjach w Polsce. Odniesiono się do raportu "Gamification 2020 oraz do wyników badań przeprowadzonych przez Autorkę pracy w latach 2019-2020 wśród dużych polskich przedsiębiorstw, szeroka analiza problematyki została przeprowadzona w czterech przedsiębiorstwach.

Rozdział III został opracowany w sposób poprawny pod względem merytorycznym i formalnym, oparty został na 107 przypisach.

Rozdział IV dotyczył weryfikacji teoretycznego modelu wykorzystania gamifikacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim. W oparciu o przegląd literatury przyjęto do badań następujące założenia:

- gamifikacja to wykorzystanie elementów gier jako systemu bodźców motywujących grupę docelową do podejmowania pożądanых zachowań,
- rozgrywka w rozwiązywaniu gamifikacyjnym opiera się na mechanice, dynamice i estetyce zgodnie z modelem MDA,
- w badaniach założono trzy rodzaje dynamiki: indywidualna, oparta na współpracy i oparta na rywalizacji,
- wyróżniono 6 archetypów użytkowników rozwiązań gamifikacyjnych: gracza, społecznika, filantropa, wolnego ducha, zdobywcę i zakłócacza w oparciu o test,
- transfer wiedzy rozumiany jest jako przepływ wiedzy spersonifikowanej, skodyfikowanej lub ugruntowanej.

Celem przeprowadzonego badania jest rozwój kapitału ludzkiego przez zwiększenie ilości pożądanых zachowań w obszarze transferu wiedzy w organizacji, ponadto ustalenie jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera wystąpienie zachowań konstytuujących transfer wiedzy wśród pracowników, przy czym dynamika to działanie podejmowane indywidualnie lub zespołowo przez użytkownika w kontakcie z mechaniką np. zdobywanie punktów. Realizacji celu służyły badania ilościowe i jakościowe. W tab. 4.1 zawarto zestawienie celów- problemów i hipotez.

## **Metody i procedura badań**

Do badań wybrano duże organizacje powyżej 250 osób, ponieważ: takie podmioty realizują projekty gamifikacyjne oraz istnieje praktyczna możliwość wdrożenia systemów gamifikacyjnych (koszty). Badania obejmowały: ilościowe badanie pilotażowe, badania jakościowe z wykorzystaniem wywiadów, badania jakościowe z wykorzystaniem dokumentacji projektowej wdrażanych rozwiązań gamifikacyjnych, ilościowe badania właściwe w formie ankiet kierowanych do pracowników. Sformułowano 12 pytań badawczych.

## **Wyniki badań**

Pilotażowe badanie przeprowadzono wśród 10 osób, otrzymano 7 ankiet. Naniesiono sugerowane uwagi do kwestionariusza badawczego. Dobór do próby oparto o analizę stron organizacji konsultingowych zajmujących się wdrażaniem gamifikacji oraz profili organizacji na portalu LinkedIn. Zaproszenie do udziału w badaniu zamieszczono także w grupach dyskusyjnych dotyczących tematu gamifikacji i gier poważnych.

W ramach badań własnych przebadano 6 dużych organizacji reprezentujących branże: logistyczną, optyczną, bankową, samochodową i produkcyjną. Firmy zatrudniały od 1000 do 6 tysięcy pracowników. Badania prowadzono w okresie maj-czerwiec 2023 roku. Sporządzono charakterystykę projektów gamifikacyjnych w badanych organizacjach. (tab. 4.3). Zrealizowano cele badania, w ramach wywiadów zidentyfikowano dynamikę, mechanikę, cele gamifikacji i ustalono zachowania, które pracownicy mogą podejmować w ramach czterech subprocesów transferu wiedzy. W pracy zamieszczono wypowiedzi pracowników.

W okresie od maja do września 2023 roku przeprowadzono badania ilościowe, badaniu poddano pracowników w liczbie 148 z pięciu organizacji. Dane analizowano z wykorzystaniem programu statystycznego IBM SPSS Statistics 8.0. Wyniki zaprezentowano w sposób przejrzysty w ujęciu tabelarycznym, graficznym i opisowo.

Dokonano analizy i oceny wyników badania. Autorka odniosła się do hipotez stwierdzając, że hipoteza mówiąca, że proces transferu wiedzy jest wspierany przez dynamikę współpracy w ramach rozwiązania gamifikacyjnego została potwierdzona, wskazała na dwie hipotezy, które zweryfikowano częściowo (H2i H3).

Ramowa metodyka postępowania w procesie wdrożenia gamifikacji wewnętrznej w organizacji to kolejny ważny problem podjęty w niniejszej pracy. Ważnym aspektem proponowanej metodyki jest promowanie transferu wiedzy jako jednego z kluczowych elementów kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach. Wdrażanie gamifikacji organizacyjnej powinno uwzględniać perspektywę transferu wiedzy. Autorka pracy doktorskiej przedstawiła etapy przygotowania metodyki, pokazała ograniczenia, wady i zalety proponowanego rozwiązania.

W zakończeniu pracy dokonano podsumowania badań, nie sformułowano wyodrębnionych formalnych wniosków. Wskazano także nowe kierunki badań nad problematyką gamifikacji podkreślając rolę rozwijających się rozwiązań technologicznych. Autorka podkreśla, że dalsze eksploracje powinny koncentrować się na weryfikacji potencjału wykorzystania algorytmów sztucznej inteligencji w selekcji mechanik gamifikacyjnych oraz wykorzystaniu rozwiązań technologii rzeczywistości rozszerzonej.

## **Podstawy teoretyczne pracy**

Praca została oparta na dobrych podstawach teoretycznych, literatura jest aktualna, dobrze dobrana i wykorzystana. Umożliwiła realizację celów postawionych przed pracą. Autorka wykorzystwała w pracy

268 pozycji literatury krajowej i zagranicznej, udział literatury zagranicznej 69%, 31% stanowi literatura polska. Percepcję treści pracy ułatwia 21 rysunków, 69 tabel i dwa załączniki.

### **Pytania, wymagające ustosunkowania się Doktorantki:**

Pyt. W jaki sposób kapitał psychologiczny wpływa na efektywność pracowników?

Pyt. Proszę wskazać zasadnicze różnice pomiędzy istniejącymi metodykami projektów gamifikacyjnych wdrażanych w organizacjach w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim a proponowaną w dysertacji autorską metodyką.

Pyt. Proszę wskazać wady i zalety metodyki opracowanej przez Autorkę oraz możliwe kierunki jej doskonalenia, ze szczególnym uwzględnieniem transferu wiedzy.

Pyt. Proszę wskazać przydatność triangulacji metod badawczych w procesie rozwiązywania problemów naukowych.

### **Ocena pracy**

Praca dowodzi, że Doktorantka:

- przedstawiła i rozwiązała problem badawczy cechujący się oryginalnością, wyrażającą się w sposobie rozwiązania przedstawionego problemu badawczego. Przedstawiona praca wnosi wkład do rozwoju nauki w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości w obszarze metodologii poprzez opracowanie ramowej metodyki postępowania w procesie wdrażania gamifikacji wewnętrznej w organizacji, obejmującej proponowane metody i procedury wdrażania, wdrożenie i utrzymanie zmian oraz wstępną ocenę efektów zastosowanej metodyki,

- cele postawione przed pracą zostały osiągnięte a hipotezy zweryfikowane, umożliwił to poznawczy, metodyczny i praktyczny charakter podjętej rozprawy doktorskiej,

- Doktorantka posiada wystarczającą ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie Nauki i Zarządzaniu i Jakości oraz odpowiednią wiedzę i umiejętności oraz rozwinięty warsztat badawczy do prowadzenia pracy naukowej.

Praca stanowi przykład oryginalnego, autorskiego opracowania, ulokowanego w dyscyplinie Nauki i Zarządzaniu i Jakości.

### **Wniosek końcowy**

Rozprawa doktorska stanowi rozwiązanie problemu naukowego zawartego w tytule rozprawy. Autorka zrealizowała cele pracy i zweryfikowała pozytywnie postawione hipotezy badawcze. Praca wnosi do podjętej problematyki nowe, ważne treści w sferze teoretycznej i metodycznej dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości. Przedłożona praca doktorska spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim zawarte w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (t.j. Dz. U. 2023 r., poz. 742, z późn. zm.), w związku z tym wnoszę o jej przyjęcie przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz dopuszczenie do publicznej obrony.

Lublin, 6. 05. 2024.



