

Katowice, 12.06.2024 r.

dr hab. Alicja Winnicka-Wejs, prof. UE
Katedra Zarządzania Organizacjami
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Aleksandry Witoszek-Kubickiej pt.: „Metodyka wdrażania gamifikacji w organizacji jako narzędzia rozwoju kapitału ludzkiego” napisanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Bogusza Mikuły, prof. UEK i promotora pomocniczego dr Marka Makowca

1. Przedmiot recenzji i Zlecniodawca

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Aleksandry Witoszek-Kubickiej pt.: „Metodyka wdrażania gamifikacji w organizacji jako narzędzia rozwoju kapitału ludzkiego”, napisana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Bogusza Mikuły, prof. UEK i promotora pomocniczego dr Marka Makowca.

Recenzowane opracowanie składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, spisu rysunków, spisu tabel, spisu załączników, spisu literatury i obejmuje 253 stron maszynopisu.

Podstawą wydania opinii jest pismo z dnia 25 marca 2024 r. podpisane przez Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. dr hab. inż. Stanisława Popka odnoszące się do posiedzenia Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 21 marca 2024 r. powołującej mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim oraz umowa zawarta w dniu 12 kwietnia 2024 r. pomiędzy Prorektorem ds. Nauki prof. dr hab. Pawłem Lułą a Recenzentką.

2. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Z dużym zainteresowaniem przyjąłam do recenzji rozprawę doktorską, której tytuł od samego początku wskazywał na wiodące zagadnienie gamifikacji. Byłam ciekawa zarówno zdefiniowania tego pojęcia, jak i jego analizy w kontekście rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. Już we wstępie pracy Autorka wyjaśniła, że traktuje rozwiązania oparte na elementach gier jako narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim, które oprócz wyznaczonego celu ma za zadanie pośrednio wspierać proces transferu wiedzy (s. 5), co sprawiło, że z jeszcze większym zainteresowaniem śledziłam dalszy tok rozważań w niniejszej pracy.

Należy podkreślić, że znajomość gamifikacji i jego znaczenia w polskiej praktyce gospodarczej jest nadal niska, a w obszarze naukowym temat ten nie jest zbyt często podejmowany przez badaczy. Chociaż w ostatniej dekadzie, zwłaszcza w minionych latach, pojawiło się więcej publikacji z tego zakresu, czego dowodzi katalog Biblioteki Narodowej (z liczbą wyników: 332, lata: 2014-2024, dostęp: 27.05.2024 r.). Jeden numer recenzowanego czasopisma Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” został w całości poświęcony temu zagadnieniu [2015 r, tom 1, nr 2]. Dominują przede wszystkim publikacje z zakresu zarządzania i marketingu (126 pozycji), edukacji i pedagogiki (99 pozycji), informatyki i technologii informacyjnych (51 pozycji) [Biblioteka Narodowa, www.bn.org.pl, 2024].

Na uwagę zasługuje fakt, że niewiele jest prac naukowych z kluczowym słowem gamifikacja/grywalizacja. W bazie „Nauka Polska” można znaleźć tylko cztery prace doktorskie: *Efektywność technik opartych na grach w kontekście wspomaganie edukacji na odległość* [D.A. Dziedzic, 2023]; *Grywalizacja architektury w projektowaniu obiektów użyteczności publicznej na przykładzie wybranych parków wodnych* [A. J. Truszczyński, 2020]; *Gry symulacyjne i gamifikacja jako innowacyjne narzędzia wspomagające zarządzanie zespołami programistów* [M. Konieczny, 2015]; *Przemysły kreatywne jako czynnik kształtujący ofertę turystyki miejskiej w Polsce* [E. Dziedzic, 2013] [Nauka Polska, nauka-polska.pl, dostęp: 27.05.2024 r.]. Żadna z wyżej wymienionych prac nie jest ujęta w dyscyplinie naukowej: nauki o zarządzaniu i jakości.

Z pełnym przekonaniem stwierdzam, że Doktorantka podjęła się tematu, który jest słabo zbadany i opisany w literaturze przedmiotu, zwłaszcza pod kątem rozwoju kapitału ludzkiego. Jej badania dotyczące gamifikacji wpisują się w problematykę subdyscyplin nauk o zarządzaniu: na poziomie funkcjonalnym - zarządzanie zasobami ludzkimi /zarządzanie kapitałem ludzkim, na poziomie operacyjnym – zarządzanie wiedzą, zachowania organizacyjne [por. Cyfert, Dyduch, Latusek-Jurczak, Niemczyk, Sopińska, 2014, s. 42]. W mojej ocenie wybór problemu naukowego przez Doktorantkę spełnia wymogi i oczekiwania stawiane w tym aspekcie dysertacjom doktorskim. Wybrana przez mgr Aleksandrę Witoszek-Kubicką problematyka jest interesująca zarówno z poznawczego, jak i naukowego punktu widzenia oraz pozwala na eksplorację zagadnień z tego obszaru.

Reasumując, podjęty problem metodyki wdrażania gamifikacji w organizacji jako narzędzia rozwoju kapitału ludzkiego jest problemem naukowym i mieści się w naukach o zarządzaniu i jakości, odpowiada luce badawczej. Wybór problematyki badawczej i tematu rozprawy należy uznać za właściwy, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, co dobrze świadczy o rozeznaniu Doktorantki w kluczowych wyzwaniach w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Moja ocena w tym zakresie jest pozytywna.

3. Ocena celu i pytań badawczych rozprawy

Doktorantka postawiła sobie za główny cel pracy stworzenie metodyki wdrażania gamifikacji wewnętrznej organizacji, który wynikał bezpośrednio z postawionej hipotezy głównej („Istota gamifikacji pozwala na wyznaczenie ramowego procesu postępowania przy jej wdrażaniu w organizacji, który będzie wspierał rozwój kapitału ludzkiego”) i wiązał się z rozwiązaniem następującego problemu badawczego „Jakie są kluczowe elementy konstrukcyjne rozwiązania gamifikacyjnego i etapy jego wdrażania w organizacji w kontekście wsparcia rozwoju kapitału ludzkiego?” (s. 5).

Każdy z rozdziałów pracy realizował poszczególne cele cząstkowe:

- C1: zaprezentowanie różnorodnych podejść do zarządzania kapitałem ludzkim i przedstawienie transferu wiedzy jako elementu rozwoju kapitału ludzkiego w kontekście postaw i zachowań pracowników (rozdział 1);

- C2: zaprezentowanie gamifikacji jako narzędzia kształtowania postaw i zachowań w sytuacjach nie związanych bezpośrednio z grą (rozdział 2);
- C3: zaprezentowanie możliwości wykorzystania gamifikacji w organizacji, zidentyfikowanie opisanych w literaturze modeli wdrażania gamifikacji, ich analizę i ocenę pod kątem wykorzystania dla rozwoju kapitału ludzkiego (rozdział 3);
- C4: zidentyfikowanie zrealizowanych projektów gamifikacyjnych w praktyce przedsiębiorstw, analiza i ocena przeprowadzonych wdrożeń pod kątem wspierania transferu wiedzy i poziomu realizacji założonych celów (rozdział 4).

W rozdziale czwartym (empirycznym) postawiono cele, problemy i hipotezy badawcze, których weryfikacji podjęto się w ramach przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych. W rozdziale piątym zaproponowano metodykę wdrażania rozwiązań gamifikacyjnych dla dowolnego celu związanego z rozwojem kapitału ludzkiego przy założeniu wsparcia transferu wiedzy, realizując tym samym główny cel postawiony w pracy.

Do badań Doktorantka przyjęła cząstkowe problemy, pytania (P) i hipotezy badawcze (H):

- P1: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera proces transferu wiedzy?, H1: Proces transferu wiedzy jest wspierany przez dynamikę współpracy w ramach rozwiązania gamifikacyjnego;
- P1a: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera subproces pozyskiwania wiedzy?, H1a: Subproces pozyskiwania wiedzy jest wspierany przez dynamikę współpracy w ramach rozwiązania gamifikacyjnego;
- P1b: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera subproces udostępniania wiedzy?, H1b: Subproces udostępniania wiedzy jest wspierany przez dynamikę współpracy w ramach rozwiązania gamifikacyjnego;
- P1c: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera subproces rozpowszechniania wiedzy?, H1c: Subproces rozpowszechniania wiedzy jest wspierany przez dynamikę współpracy w ramach rozwiązania gamifikacyjnego;
- P1d: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera subproces dzielenia się wiedzą?, H1d: Subproces dzielenia się wiedzą jest wspierany przez dynamikę współpracy w ramach rozwiązania gamifikacyjnego;

- P2: Jakie archetypy użytkowników rozwiązań zgamifikowanych charakteryzują pracowników dużych organizacji?, H2: W dużych organizacjach występuje przewaga archetypów filantropa i wolnego ducha;
- P3: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera proces transferu wiedzy dla poszczególnych archetypów użytkowników rozwiązań zgamifikowanych? H3: Proces transferu wiedzy jest wspierany poprzez dynamikę zależną od archetypu użytkowników rozwiązań zgamifikowanych;
- P3a: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera proces transferu wiedzy dla archetypu gracza?, H3a: Proces transferu wiedzy dla archetypu gracza jest wspierany przez dynamikę rywalizacji;
- P3b: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera proces transferu wiedzy dla archetypu społecznika?, H3b: Proces transferu wiedzy dla archetypu społecznika jest wspierany przez dynamikę współpracy;
- P3c: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera proces transferu wiedzy dla archetypu wolnego ducha?, H3c: Proces transferu wiedzy dla archetypu wolnego ducha jest wspierany przez dynamikę indywidualną;
- P3d: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera proces transferu wiedzy dla archetypu zdobywcy?, H3d: Proces transferu wiedzy dla archetypu zdobywcy jest wspierany przez dynamikę indywidualną;
- P3e: Jaka dynamika rozwiązania gamifikacyjnego wspiera proces transferu wiedzy dla archetypu filantropa?, H3e: Proces transferu wiedzy dla archetypu filantropa jest wspierany przez dynamikę współpracy (s. 152-153).

W tym miejscu zastanawiam się tylko, czy możliwe było mniej rozbudowane sformułowanie hipotez, gdyż jedna z nich nie posiada hipotez szczegółowych. Pomimo zgłoszenia tej uwagi, **oceniam pozytywnie sposób sformułowania celów i pytań badawczych rozprawy.**

4. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Zakres tematyczny rozprawy odnosi się do zagadnień ulokowanych w naukach o zarządzaniu i jakości, a doprecyzowując jego obszar można stwierdzić, że:

- zakres przedmiotowy stanowi wewnętrzna gamifikacja organizacyjna,
- zakres podmiotowy stanowią duże organizacje (zatrudniające powyżej 250 osób), z wdrożoną gamifikacją adresowaną do pracowników (trwającą bądź zakończoną),
- zakres czasowy obejmuje w warstwie teoretycznej okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań poświęconych gamifikacji aż po współczesność, natomiast w warstwie empirycznej maj-wrzesień 2023 r.

W moim przekonaniu, tak określony zakres pracy, w odniesieniu do postawionych celów, należy uznać za odpowiadający postawionym zamierzeniom.

Praca oparta jest na 268 selektywnie dobranych źródłach literatury polskiej i zagranicznej, w tym 14 źródłach internetowych. Dobór źródeł informacji jest poprawny i w pełni uzasadniony postawionymi celami pracy. Doktorantka w należyty sposób korzysta zarówno z publikacji polskich, jak i anglojęzycznych. Dokonując oceny wykorzystania literatury w aspekcie jakościowym, należy zwrócić uwagę na bardzo dobrą znajomość dorobku z zakresu omawianych zagadnień, jak również umiejętność właściwego jej przywoływania.

Na uwagę zasługuje fakt, że w źródłach informacji zawarto autorskie / współautorskie publikacje z zakresu gamifikacji, na przykład: *Effects of gamification on behavioral change in knowledge transfer* [Mikuła, Witoszek-Kubicka, 2023]; *Implementation of Gamification in Polish Companies – Stages, Elements, Ethics* [Witoszek-Kubicka, 2020]; *Mechanizmy grywalizacji w świetle teorii samostanowienia* [Witoszek-Kubicka, 2019]; *Dobór mechanizmów gier do zwiększania zaangażowania i motywacji pracowników* [Witoszek, 2019].

W pracy znalazły się cytowania najważniejszych pozycji literaturowych związanych z tematyką gier i gamifikacji, m.in.: [Burke, 2012, 2024], [Caillois, 1997], [Deterding i in., 2011], [Duggan, Shoup, 2013], [Dziopak-Strach, 2023], [Huizinga, 1985], [Kapp, 2014], [Lipka, Waszczak, Winnicka-Wejs, 2015], [Makowiec, Witoszek-Kubicka (red.), 2019], [McGonigal, 2011], [Raftopoulos, 2016], [Tkaczyk, 2012], [Werbach, Hunter, 2012], [Zichermann, Cunningham, 2012], [Zichermann, Linder, 2010].

Według mnie Doktorantka mogłaby poszerzyć zakres przeglądu literatury o kwestie rozwoju zasobów ludzkich [Pocztowski, 2018, s. 298-357] / rozwoju kapitału ludzkiego [Król, Ludwiczynski (red.), 2022], czy też wątków dotyczących zaangażowania pracowników [Juchnowicz, 2010], [Lewicka, 2019]. Jednakże pomimo zgłoszonej uwagi trudno doborowi literatury zarzucić niestaranność lub niekompletność, mając na uwadze, że Doktorantka odnosi się do kluczowych, zwartych opracowań ściśle związanych z tematem odpowiednich fragmentów opracowania.

W celu dogłębnego zrozumienia możliwości płynących z zastosowania gamifikacji w celu motywowania pracowników do podejmowania działań w obszarze transferu wiedzy Doktorantka dokonała przeglądu literatury zgodnie z protokołem PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), korzystając z dwóch baz danych: Web of Science (WoS) i Scopus. Etapy identyfikacji, przeglądania, oceny i włączania zastosowała zgodnie z diagramem przepływu PRISMA [Page i in., 2020] i opisała szczegółowo w podrozdziale 3.3.2 (s. 136-137).

Metody badawcze dotyczące badania empirycznego, mającego na celu opracowanie metodyki wdrażania systemu gamifikacyjnego wspierającego motywowanie pracowników do zachowań konstytuujących transfer wiedzy, zostały szczegółowo omówione w rozdziale czwartym. Doktorantka założyła w nim, iż „odpowiednio zaprojektowana i wdrożona gamifikacja, jako narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim, może stać się odpowiedzią na potrzebę motywowania pracowników do podejmowania pożądanych zachowań w ramach procesu transferu wiedzy wewnątrz organizacji, a przez to przyczynić się do rozwoju kapitału ludzkiego” (s. 150). Bazując na przeglądzie literatury przedmiotu zrealizowanego w rozdziałach 1-3 zdefiniowała pięć założeń, istotnych z punktu widzenia realizowanego badania (s. 150-151) i sformułowała pytania, hipotezy badawcze (s. 152-153).

Przyjmując podejście mieszane badania empirycznego, Doktorantka zdecydowała się na badania ilościowe i jakościowe. W ramach badań zaplanowała: ilościowe badanie pilotażowe mające na celu weryfikację kwestionariusza badawczego oraz badanie właściwe w formie ankiet skierowanych do pracowników wybranych organizacji, w których realizowano projekt gamifikacyjny; badanie jakościowe z wykorzystaniem wywiadów z osobami zaangażowanymi w tworzenie gamifikacji w organizacji oraz dokumentacji projektowej wdrożonych rozwiązań gamifikacyjnych. W celu przeprowadzenia badań ilościowych wykorzystwała metody CAWI

(*Computer Assisted Web Interview*) i CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) (s. 153-155). Do badań wybrała próbę celową organizacji, które spełniały założone warunki. Zidentyfikowała je poprzez analizę stron firm konsultingowych zajmujących się wdrażaniem gamifikacji, a także profile organizacji na portalu LinkedIn. Zaproszenie do udziału w badaniu zamieściła także w grupach dyskusyjnych dotyczących tematu gamifikacji.

Doktorantka w nawiązaniu do własnych, wcześniejszych wyników badań, uzasadniła wybór metod i procedury badań, nie zawężając ich jedynie do ilościowej formuły, co należy w pełni docenić. Badania pilotażowe umożliwiły Jej dopasowanie kwestionariusza badawczego do organizacji pod względem możliwych do wystąpienia zachowań konstytuujących transfer wiedzy. Z wywiadów pogłębionych powstały transkrypcje, które wraz z przeanalizowaną dokumentacją projektową posłużyły do stworzenia charakterystyki projektów gamifikacyjnych w badanych organizacjach. Interesującym rozwiązaniem było przygotowanie, na podstawie analizy, transkrypcji matryc tematycznych umożliwiających porównywanie przypadków z praktyki.

Kwestionariusz do prowadzenia indywidualnych wywiadów pogłębionych (załącznik nr 1) został załączony w spisie na stronach 244-246, a kwestionariusz do prowadzenia badań ilościowych (załącznik nr 2) na stronach 247-253. Kwestionariusz badawczy składał się z czterech części: I. Rozwiązanie gamifikacyjne, II. Archetyp gracza, III. Gamifikacja mająca na celu wspieranie zachowań konstytuujących transfer wiedzy, IV. Metryczka. Na uwagę zasługuje fakt, że w części identyfikującej archetypy Doktorantka wykorzystwała wystandaryzowany test, który przeszedł już walidację [Tondello i in., 2019].

Uzyskane dane zostały zakodowane i poddane analizie przy użyciu programu statystycznego IBM SPSS Statistics 8,0. Doktorantka przeprowadziła testy weryfikujące wykorzystując m.in. dwustronny test średnich kolumnowych (z poprawką Bonferroniego), test t-Studenta, test U Manna-Whitney'a, test niezależności chi-kwadrat Pearsona.

Pozytywnie oceniam zakres rozprawy, źródła informacji i metody badawcze.

5. Ocena struktury i formalnej strony pracy

Recenzowana praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, spisu rysunków, spisu tabel, spisu załączników, spisu literatury, a jej układ nie odbiega od przyjętego w rozprawach doktorskich. Praca liczy 253 strony, a podział treści pomiędzy rozdziałami jest w miarę proporcjonalny i właściwy z perspektywy realizowanych celów rozprawy. W pracy zawarto 69 zestawień tabelarycznych oraz 21 rysunków.

Doktorantka napisała pracę wykorzystując profesjonalny język, świadomie i poprawnie poruszając się w podejmowanej tematyce. Użyte w całej pracy sformułowania są jednoznaczne i nie budzą jakichkolwiek wątpliwości. Rysunki i tabele są czytelne, poprawnie opisane, a Autorka powołuje się na nie i omawia je w treści. Zauważyłam jedynie powtórzenie jednego rysunku (rys. 4.2, s. 174; rys.4.5, s. 182).

W recenzowanej pracy można dostrzec nieliczne uchybienia formalne: błędy literówki „nr 3/202” (s. 38), „dopasoanie” (s. 164), „udział w spotkaniach I konferencjach” (s. 25), „liczna grupę” (s. 170), „cele” (s. 192), „wykorszystania” (s. 225); błędy interpunkcyjne „...chi kwadrat W przypadku...” (s. 169); błędy ortograficzne „poza rozrywkowy cel” (s. 48, 49, 50). W całej pracy należałoby ujednolicić pisownię słowa „internet” (s. 25, 26).

Słowo „JD-R Model” (s. 34) powinno zawierać obok pełną nazwę „*Job demands-resources model*”. Na stronie 39 powinny być akapity przy zdaniach: „Rozpowszechnianie wiedzy (*Knowledge Dissemination*) ...”, „Dzielenie się wiedzą (*Knowledge Sharing*)...”. W tabeli 1.8 (s. 42) przy możliwych sposobach zapobiegania pojawiło się „SNA”- co to oznacza? Na stronie 88 nie wyjaśniono doświadczeń „PD, EXP, XP”, a na stronie 127 – podobnie, nie wiadomo o jaką „usługę (SaaS)” chodzi? Szkoda, że pojęcie „GATUGU” zostało także pozbawione komentarza (s. 198), jest wyjaśnione dopiero na stronie 221.

Na stronach 2, 24 zamiast numeru podrozdziału „2.2.3” powinno być „1.2.3”. Strona 4 niepotrzebnie jest „pusta”. W tabeli 3.13 (s. 146) wkraść się błąd w obliczeniach: ogółem jest „4”, gdy wskazań jest w sumie 6 (być może cztery przedsiębiorstwa wykorzystujące gamifikację miały możliwość wyboru więcej niż jednej opcji). Sformułowanie „ilość respondentów” (s. 170) zamieniłabym na „liczba respondentów”, dokonałabym także zmiany określenia „respondenci wskakują” (s. 182).

Układ i formalna strona pracy spełnia w tym zakresie wymogi stawiane rozprawom doktorskim.

6. Ocena merytoryczna pracy

We **wstępie** pracy Doktorantka zaprezentowała uzasadnienie wyboru tematu przedmiotu badań, określiła problem badawczy, zdefiniowała główny cel rozprawy doktorskiej oraz cele szczegółowe w nawiązaniu do treści jej rozdziałów. W mojej ocenie zabrakło informacji dotyczącej metodyki badania oraz podziału celów na teoriopoznawcze, metodyczne i empiryczne.

W **rozdziale pierwszym** Doktorantka dokonała przeglądu koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście postaw i zachowań pracowników. W podrozdziale 1.1. *Istota zarządzania kapitałem ludzkim* podjęła wątek genezy i rozwoju, różnic między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim oraz wskazała poziomy tego zarządzania. Według mnie kategoria kapitału ludzkiego została niedostatecznie wyjaśniona, zabrakło m.in. odwołania do prac Noblistów T.W. Schultza i G.S. Beckera, twórców współczesnej teorii kapitału ludzkiego. W charakterystyce rozwoju funkcji personalnej nie zostały zaakcentowane współczesne trendy tworzenia wartości, kreatywności i innowacyjności, które mają istotne znaczenie w ewolucji tejże funkcji [zob. Pocztowski, 2018, s. 20; Oczkowska (red.), 2019, s. 13-34].

Z analizy treści fragmentu podrozdziału 1.1.2. *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zarządzanie zasobami ludzkimi* wynika, że Doktorantka nie dokonała dogłębnej analizy różnic pojęć „zasób ludzki”, „kapitał ludzi”. Już sam początek budzi zastrzeżenia: „Oba podejścia różnią się od siebie już na poziomie określenia podmiotu zarządzania i jego nazewnictwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi skupia się na zasobach a zarządzanie kapitałem ludzkim na kapitale ludzkim” (s. 11-12). Pomimo tego, że zostały przywołane wybrane definicje, zawartość tabeli 1.1 dotycząca składowych zasobu i kapitału ludzkiego nie była dla mnie do końca jasna. W literaturze przedmiotu można bowiem spotkać różne klasyfikacje składowych kapitału ludzkiego, a najdokładniejsze i najpopularniejsze jest siedmioskładowe ujęcie, gdzie komponentami są: wiedza, zdolności, umiejętności,

zdrowie, motywacja, postawy, wartości [zob. Król, 2006, s. 92-119]. Uważam, że Doktorantka nie zaakcentowała w sposób wyraźny składowych kapitału ludzkiego.

Według mnie zabrakło także wskazania głównych, odmiennych wyznaczników zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem ludzkim. Co prawda Doktorantka zacytowała ważną pozycję literaturową z tego zakresu [Jamka, 2011], jednakże nie podkreśliła tego, że dla zarządzania zasobami ludzkimi istotna jest perspektywa zasobowa (koncentracja na człowieku/pracowniku jako ważnym zasobie przedsiębiorstwa), a dla zarządzania kapitałem ludzkim – koncentracja na pomiarze i perspektywa inwestora, w której liczy się przede wszystkim stopa zwrotu z kapitału [zob. Jamka, 2019, s. 42-43]. Na pozytywną uwagę zasługuje analiza porównawcza koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem ludzkim na podstawie materiałów PAN [Juchnowicz, 2019] oraz sposoby jego postrzegania [Mikuła, 2019].

W mojej ocenie podrozdział 1.1.3. *Poziomy zarządzania kapitałem ludzkim* bardziej dotyczy rodzajów kapitału ludzkiego niż poziomów, gdyż ujęto w nim indywidualny kapitał ludzki, kapitał ludzki zespołu, kapitał ludzki organizacji [por. Pojęcie i rodzaje kapitału ludzkiego, Król, 2006, s. 110-116].

Podrozdział 1.2. *Obszary zarządzania kapitałem ludzkim* zawiera opis czynników warunkujących efektywność działania kapitału ludzkiego; kluczowe koncepcje wpływające na kształtowanie kapitału ludzkiego; cele, metody i narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim. W podrozdziale 1.2.1 Doktorantka przedstawiając wewnątrzorganizacyjne czynniki warunkujące efektywność działania kapitału ludzkiego, nie wyjaśniła tego pojęcia oraz pominęła zewnętrzny kontekst zarządzania kapitałem ludzkim.

Podrozdział 1.2.2. *Kluczowe koncepcje wpływające na kształtowanie kapitału ludzkiego* został napisany w większości na podstawie anglojęzycznego artykułu *Instrumental Approach in Human Capital Management: A Conceptual Framework* [Mikuła, 2020], który stanowi oryginalne teoretyczne ujęcie zarządzania kapitałem ludzkim z następującymi koncepcjami: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie informacjami i komunikacją, zarządzanie relacjami, zarządzanie innowacjami, kształtowanie zachowań organizacyjnych. W mojej ocenie podejście to jest bardzo interesujące, ale może być także polemiczne, jeśli zestawia się je z subfunkcjami

personalnymi Ch. Scholza [1989]. Uważam, że Doktorantka powinna wyjaśnić słowa „obszar”, „koncepcje”, „nurty” (s. 18), które używa zamiennie.

Moją uwagę zwróciła tabela 1.4, w której Doktorantka umieściła główne obszary, cele i praktyki, metody i narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim, które mogą być wykorzystane na poziomie jednostkowym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Cenny był komentarz Doktorantki o gamifikacji środowiska pracy, która może wspierać lub zastępować określone narzędzia. Szkoda, że metody i narzędzia przywołane w tabeli nie zostały później szczegółowo wyjaśnione. Na przykład pojęcia CRM, CKM (s. 27, 28) powinny zostać dokładnie przetłumaczone, gdyż zarówno w tabeli, jak i w treści doktoratu ich nie wyjaśniono. W materiale źródłowym, na podstawie której powstała tabela, czytamy, że „CKM” to „customer knowledge management system”, „CRM” – „customer relationship management system” [Mikuła, 2020, s. 278].

W podrozdziale 1.3.1 Doktorantka przedstawiła definicje zaangażowania pracowniczego oraz wskazała determinanty jego kształtowania. W tym miejscu słusznie nawiązała do kwestionariusza Gallupa Q 12. Uważam, że powinna przedstawić wyłącznie najnowsze wyniki badania zaangażowania pracowniczego zrealizowanego przez Instytut Gallupa, czyli tylko te z 2022 r., bez 2009 r. W mojej ocenie zabrakło cytowania kluczowej pozycji literaturowej *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje* [Juchnowicz, 2010]. W podrozdziale 1.3.2 zamiast rozważań dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach pracy zdalnej sięgnęłabym do kolejnej, istotnej pozycji z tego zakresu, a mianowicie do książki *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników* [Lewicka, 2019], wskazując na wielowymiarowość tego pojęcia.

Podrozdział 1.3.3 stanowi obszerną charakterystykę postaw związanych z transferem wiedzy, gdzie w sposób prawidłowy i wyczerpujący przedstawiono cztery subprocesy: pozyskiwanie wiedzy, udostępnianie wiedzy, rozpowszechnianie wiedzy i dzielenie się wiedzą oraz wskazano główne zachowania i zjawiska utrudniające realizację transferu wiedzy w organizacji, dzieląc je na czynniki związane z indywidualnymi cechami pracowników, czynniki związane z postawami i wartościami, czynniki organizacyjne oraz te związane bezpośrednio z pracą zdalną. Moim zdaniem podrozdział ten wyróżnia się pozytywnie na tle pozostałych z rozdziału pierwszego. Rozważania kończą się podsumowaniem (s. 43-44), które treściowo są podobne do fragmentu wstępu (s. 6).

Rozdział drugi zawiera teoretyczne podstawy gamifikacji i jej wykorzystania do kształtowania postaw i zachowań. W podrozdziale 2.1.1 Doktorantka przedstawiła genezę i rozwój koncepcji gamifikacji, właściwie zaczynając swoje rozważania od pojęcia gry i jej atrybutów według J. Huizinga, R. Caillois, nie zapominając o wskazaniu różnic pomiędzy grą a zabawą. Na pozytywną opinię zasługuje autorska klasyfikacja pojęć związanych z wykorzystaniem elementów znanych z gier i ich opis (s. 49-50). W tym miejscu chciałabym zgłosić uwagę dotyczącą zmiany tytułu tabeli 2.1, gdyż obecny nie jest koherentny z treścią tekstu i zawartością tabeli.

Podrozdział 2.1.2 zawiera szczegółowe wyjaśnienie pojęcia gamifikacji i oparty jest w głównej mierze na źródłach anglojęzycznych. Doktorantka zacytowała najważniejsze definicje z literatury przedmiotu i wskazała pięć kategorii gamifikacji wynikających z różnorodnych wyjaśnień (gamifikacja jako: produkt, sposób myślenia, proces, doświadczenie, podejście do projektowania). Przedstawiła także różne sposoby tłumaczenia terminu *gamification* oraz uzasadniła wybór określenia „gamifikacja” zamiast „grywalizacja”, „gryfikacja”, formułując własną autorską definicję, co należy przyjąć z dużą aprobatą. Doktorantka zdecydowała się na używanie w pracy doktorskiej pojęcia „gamifikacja”, uznając je za najbardziej zrozumiałe i neutralne w przekładzie, chociaż trzeba pamiętać, że w polskiej praktyce wdrożeń projektów grywalizacyjnych istnieje pejoratywne słowo „gamifikcja” [por. Winnicka-Wejs, Gabriel, 2018, s. 225].

W podrozdziale 2.1.3 Doktorantka przybliżyła gamifikację pod kątem następujących kryteriów: wykorzystania narzędzi informatycznych, dziedziny zastosowań, grupy docelowej, użycia mechanizmów gier i układu rozgrywki. W tym miejscu zastanawiam się nad tytułem podrozdziału, czy nie powinno być „Typologia projektów gamifikacyjnych” zamiast „Klasyfikacja...”? W mojej ocenie przywołane projekty nie stanowią zbioru wyczerpującego, czy też rozłącznego, co potwierdza się w treści doktoratu („baza do przyjęcia typologii”, s. 57; „przedstawiony podział nie jest rozłączny”, s. 58).

Podrozdział 2.2 *Psychologiczne podstawy wykorzystania gamifikacji do kształtowania postaw i zachowań ludzi* zawiera trzy części poświęcone gamifikacji w kontekście teorii motywacji, archetypom graczy i typologii użytkowników, gamifikacji jako technologii perswazyjnej.

W podrozdziale 2.2.1 Doktorantka podjęła się analizy psychologicznych podstaw wykorzystania gamifikacji do kształtowania postaw i zachowań ludzi, opisując prawidłowo teorie motywacji. Na pozytywną ocenę zasługuje połączenie wątków psychologii behawioralnej z rozwiązaniami gamifikacyjnymi. Moją uwagę przykuł fragment, w którym Doktorantka szczegółowo wyjaśniła teorię autodeterminacji (samostanowienia), kluczowej w uzasadnianiu motywacji użytkowników gamifikacji. Podoba mi się tabelaryczne ujęcie tej teorii (tabela 2.4, s. 65) oraz wykaz badań empirycznych dotyczących zależności pomiędzy zastosowaniem gamifikacji a realizacją potrzeb autonomii, kompetencji i relacji (tabela 2.5, s. 66-67).

Opis archetypów graczy i typologii użytkowników systemów zgamifikowanych (podrozdział 2.2.2) zaliczam także do udanych fragmentów pracy. Doktorantka swoje rozważania oparła o teoretyczne źródła: R. Bartle [2022]; A. Marczewski [2015]; G.F. Tondello, R. Wehbe, L. Diamon, M. Busch, A. Marczewski, L. Nacke [2016]; G. F. Tondello, A. Mora, A. Marczewski, L.E. Nacke [2019]. Na szczególną pochwałę zasługuje autorskie przedstawienie typów użytkowników w powiązaniu z komponentami gamifikacji (s. 72).

Bardzo interesujący okazał się także podrozdział 2.2.3, w którym Doktorantka ujęła gamifikację przez pryzmat technologii perswazji, nadając szerszy kontekst rozważaniom na temat projektowania rozwiązań gamifikacyjnych w kontekście zmiany postaw i/lub zachowań. Moim zdaniem w sposób dociekliwy przedstawiła wybrane zasady projektowania systemów perswazyjnych (s. 80-85).

Podrozdział 2.3 *Elementy konstrukcyjne rozwiązania gamifikacyjnego* zawiera projektowanie rozwiązań opartych o elementy gier (2.3.1) – z modelami MDA (*Mechanics, Dynamics, Aesthetics*), DMC (*Dynamics, Mechanics, Components*); zestawienie komponentów gier (2.3.2) – z interesującym autorskim zbiorem i wyjaśnieniem; dynamikę i estetykę rozwiązania gamifikacyjnego (2.3.3) – z opisem zależności mechaniki, dynamiki i estetyki rozgrywki. Na pozytywną ocenę zasługują liczne anglojęzyczne cytowania oraz nawiązanie do autorskich prac [Witoszek-Kubicka, 2019, 2020].

Rozdział drugi kończy się krótkim podsumowaniem, gdzie Doktorantka przywołuje „roboczą definicję gamifikacji”, która stanowi podstawę rozważań recenzowanej pracy, a brzmi następująco: „wykorzystanie elementów gier w celu stworzenia systemu bodźców

motywujących grupę docelową do podejmowania pożądanych zachowań, które są warunkiem osiągnięcia założonych celów przedsięwzięcia” (s. 98; por. s. 56).

Przedmiotem zainteresowania **trzeciego rozdziału** jest wdrażanie gamifikacji wewnętrznej w organizacji. Doktorantka scharakteryzowała w nim modele wdrażania (podrozdział 3.1), szanse i zagrożenia wynikające z implementacji gamifikacji środowiska pracy (podrozdział 3.2), obszary i cele wdrażania gamifikacji w organizacji w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim (podrozdział 3.3).

W podrozdziale 3.1.1 Doktorantka dokonała przeglądu dostępnych modeli wdrażania gamifikacji i przeanalizowała je pod kątem podstaw teoretycznych oraz narzędzi sugerowanych do wykorzystania podczas implementacji w organizacji. Podjętą przez Nią próbę identyfikacji tego typu rozwiązań uznaję za udaną, gdyż w sposób syntetyczny i wyczerpujący scharakteryzowała aż osiem modeli z okresu 2011-2019. W tym miejscu chciałabym zgłosić małą sugestię, iż modele z tabeli 3.1 (s. 100) mogłyby być opisane w treści doktoratu (s. 101-106) według kolejności chronologicznej, co wpłynęłoby na lepszy przekaz.

W podrozdziale 3.1.2 Doktorantka omówiła etapy wdrażania gamifikacji na podstawie zidentyfikowanych metodyk, ze szczególnym uwzględnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Zwróciłam uwagę na przywołanie konkretnych przykładów z praktyki firm oraz trafną konstatację Doktorantki, iż „brakuje kompleksowego ujęcia, które opisywałoby etapy wdrożenia rozwiązań gamifikacyjnych w organizacji, w kontekście rozwoju kapitału ludzkiego” (s. 109).

W podrozdziale 3.1.3 Doktorantka przytoczyła własne badania jakościowe przeprowadzone wśród przedsiębiorstw konsultingowych wdrażających rozwiązania gamifikacyjne [Witoszek-Kubicka, 2020]. W mojej ocenie ten fragment pracy (s. 109 - 115) jest istotny mając na uwadze fakt, iż w polskiej literaturze przedmiotu brakuje prac opisujących znaczenie gamifikacji biznesowej w praktyce i empirycznie weryfikujących skutki zastosowania wybranych metodyk w firmach działających na terenie Polski.

Uważam, że Doktorantka w sposób właściwy dokonała analizy szans i zagrożeń wynikających z implementacji gamifikacji środowiska pracy (podrozdziały: 3.2.1, 3.2.2). Zgadzam się z Jej wnioskiem, że gamifikacja jest doskonałym narzędziem zmiany zachowań organizacyjnych, które można wykorzystać podczas pozyskiwania i dzielenia się wiedzą (s. 117). Mam jedynie wątpliwość do tłumaczenia jednego z zagrożeń, a mianowicie słowa

exploitationware. W recenzowanej pracy, przy tym anglojęzycznym terminie pojawia się sformułowanie „manipulowanie pracownikami” (s. 118), gdzie w polskiej literaturze przedmiotu operuje się raczej „oprogramowaniem wyzysku” [por. Swacha, 2014, s. 298]. W dalszej części doktoratu znajduje się jednak poprawne nawiązanie do miana eksploatacji i potencjalnego wyzysku pracowników (s. 119).

Szkoda, że przy analizie zagrożeń, Doktorantka powołując się na zadanie badawcze w ramach projektu Inkubator Innowacyjności 2.0. *Model projektowania rozwiązań grywalizacyjnych nakierowanych na usprawnianie procesów biznesowych oraz edukacyjnych*, nie pogłębiła tego wątku. Nie znalazłam bowiem przypisu 248 w spisie bibliografii i zastanawiam się, czy chodzi tutaj o publikację, która powstała w ramach tego projektu [Makowiec, Witoszek-Kubicka (red.), 2019], czy też o raport z badania [*Grywalizacja w Polskich Przedsiębiorstwach*, 2020] ?

Rozważania podrozdziału 3.2 kończą się ciekawym przykładem analizy szans i zagrożeń na podstawie gamifikacji w Amazon (podrozdział 3.2.3), po którym następuje kolejny 3.3. *Obszary i cele wdrażania gamifikacji w organizacji w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim*, którego tematyka jest ważna ze względu na postawione cele badawcze.

Podrozdział 3.3.1 zaczyna się od wskazania mierników skuteczności gamifikacji i nawiązania do nowego kierunku badawczego dotyczącego jej wpływu na zaangażowanie pracownicze. W tym podrozdziale Doktorantka podkreśliła, że wewnętrzna gamifikacja organizacyjna (gamifikacja środowiska/miejsca pracy) to „rozwiązanie wykorzystujące elementy gier, kierowane do pracowników organizacji” (s. 126) i „może być traktowana jako metoda lub narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim” (s. 127). Odnosząc się do tych stwierdzeń pojawiła się wtedy moja wątpliwość dotycząca tytułu dysertacji, gdzie ujęto termin „rozwój”, a nie „zarządzanie”. Wcześniejsze analizy Doktorantki (por. rozdział 1) akcentowały również wątki zarządzania kapitału ludzkiego. W moim przekonaniu nie są to sformułowania tożsame. Na przykład w literaturze zagranicznej istnieje dychotomia: *Human Resource Management (HRM) / Human Capital Management (HCM)* versus *Human Resource Development (HRD) / Human Capital Development (HCD)*. Jednak po przeczytaniu całej pracy stwierdziłam, że Doktorantka zdecydowała się na „rozwój” ze względu na przyjęte założenia, że rozwój kapitału ludzkiego odbywa się poprzez realizację transferu wiedzy (s. 188, 202), a gamifikacja jest narzędziem wspierającym zarządzanie wiedzą (s. 141).

Pozytywnie oceniam propozycje wykorzystania gamifikacji w obszarach zarządzania kapitałem ludzkim (tabela 3.3, s. 128), wskazanie trzech grup zastosowań (s. 128) oraz analizę skuteczności wykorzystania gamifikacji do wsparcia realizacji zarządzania kapitałem ludzkim na podstawie dostępnych badań (tabela 3.4, s. 130-131).

Do ciekawych zaliczam podrozdział 3.3.2. *Wykorzystanie gamifikacji w zarządzaniu wiedzą*, w którym Doktorantka podkreśliła, iż „wdrożenie elementów gier może być odpowiedzią na problemy dużych organizacji, w zakresie motywowania do podejmowania przez pracowników aktywności związanych z wiedzą” (s. 132). I tak kontynuując tą myśl zaproponowała mechanizmy gamifikacji, które mogą być bodźcem dla realizacji transferu wiedzy (tabela 3.6, s. 133); przedstawiła model wpływu gamifikacji na dzielenie się wiedzą i zaangażowanie pracownicze (rys. 3.1, s. 134); wymieniła zadania pracowników w ramach czterech rodzajów konwersji wiedzy (socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji, internalizacji) (tabela 3.7, s. 135-136) oraz na podstawie badań literaturowych z wykorzystaniem protokołu PRISMA przedstawiła rezultaty przeglądu w postaci charakterystyki projektów gamifikacyjnych (tabela 3.8, s. 138-140). Według mnie ta część pracy jest bardzo wartościowa, gdyż poszerza dotychczasową wiedzę o nowe treści.

Podrozdział 3.3.3. *Obszary i cele wdrażania gamifikacji w dużych organizacjach w Polsce* wieńczy rozdział trzeci. Są w nim przytoczone interesujące wyniki badania przeprowadzonego w latach 2019-2020 wśród dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski, mającego na celu ustalenie poziomu znajomości i wykorzystywania gamifikacji biznesowej [*Grywalizacja w Polskich Przedsiębiorstwach, Raport z Badania, 2020*]. Zauważyłam, że treść podsumowania tego rozdziału (s. 148-149) została powtórzona we wstępie (s. 8).

Rozdział czwarty recenzowanej pracy doktorskiej dotyczy weryfikacji teoretycznego modelu wykorzystania gamifikacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim i ma empiryczny charakter. Zawarto w nim założenia badawcze (podrozdział 4.1), metody i procedurę badań (podrozdział 4.2), wyniki przeprowadzonych badań (podrozdział 4.3), analizę i ocenę wyników badania (podrozdział 4.4). Moje szczegółowe uwagi dotyczące postępowania badawczego znajdują się na stronach 5-8 niniejszej recenzji, przy ocenie zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badania. W tym miejscu chciałabym odnieść się do uzyskanych wyników badań i ich przedstawienia.

W podrozdziale 4.3.1 znalazły się m.in. wnioski z badania pilotażowego, które umożliwiły wprowadzenie konkretnych zmian do kwestionariusza badawczego, z kolei w podrozdziale 4.3.2 przedstawiono w formie tabelarycznej krótką charakterystykę organizacji przebadanych w ramach badań właściwych (sześć firm, oznaczonych literami od A do F).

W podrozdziale 4.3.3 ujęto wyniki badania jakościowego przeprowadzonego w 2023 roku. Zidentyfikowano siedem projektów wdrożonych w organizacjach, które znacząco różniły się od siebie pod względem celów, sposobów wdrożenia, liczby uczestników (tabela 4.3, s. 160). Doktorantka w pełni zrealizowała cel badania analizując rozwiązania gamifikacyjne pod kątem użytej dynamiki, mechanizmów oraz celu gamifikacji oraz ustalając pożądane zachowania, które pracownicy mogą podejmować w ramach czterech subprocesów transferu wiedzy.

Na aprobatę zasługują matryce tematyczne i odpowiednio wybrane cytaty z wywiadów (s.162-164), które w przystępny sposób opisują i wizualizują charakterystyki projektów, zależności pomiędzy różnymi aspektami wdrożeń a transferem wiedzy w organizacjach. Interesujące są również szczegółowe opisy przypadków wdrożenia gamifikacji w analizowanych organizacjach (s. 164-168).

W podrozdziale 4.3.4 znalazły się wyniki badania ilościowego. Na początku Doktorantka przedstawiła procedurę badawczą i opis przebadanej próby. Dane dotyczące liczby osób objętych badaniem, zawarte w tabeli 4.9 (s. 168), budzą moją wątpliwość dotyczącą doboru jednostek (pracowników) do próby. Z wcześniejszych zapisów wiemy, że próba organizacji była celowa, ale nie wiemy, w jaki sposób przebiegał dobór pracowników. Co wpłynęło na tak zróżnicowany procent osób, które wzięły udział w badaniu? Należy pamiętać, że liczebność próby ma znaczenie dla uzyskanych wyników badania.

Następnie Doktorantka dokonała charakterystyki uczestników badania na podstawie obliczeń rozkładu częstości dla zmiennych metryczkowych. Przedstawiła zidentyfikowane archetypy użytkowników rozwiązań zgamifikowanych wskazujące na ich preferencje oraz obliczenia średniego natężenia archetypów badanych. Dynamikę gamifikacji w kontekście motywacji do podejmowania zachowań konstytuujących transfer wiedzy i jego subprocesy zaprezentowała na kolorowych rysunkach. Moją uwagę zwróciły także tabele krzyżowe, w których Doktorantka umieściła wyniki dotyczące zależności pomiędzy preferowaną dynamiką a archetypem dla poszczególnych subprocesów transferu wiedzy (s. 175-176).

W podrozdziale znalazło się także zestawienie zachowań możliwych do podjęcia przez pracowników w ramach pozyskiwania wiedzy, udostępniania wiedzy, rozpowszechniania wiedzy, dzielenia się wiedzą, po którym pojawiły się m.in. obliczenia z zakresu wzrostu częstotliwości tych zachowań ze względu na wdrożoną gamifikację, zastosowaną dynamikę.

W podrozdziale 4.4 Doktorantka dokonała analizy i oceny wyników badania pod kątem postawionych hipotez H1-H3. Hipoteza H1 została pozytywnie zweryfikowana, a hipotezy H2, H3 – częściowo pozytywnie. Na podstawie badań ilościowych i jakościowych Doktorantka wysnuła szereg wniosków związanych z charakterystyką rozwiązań gamifikacyjnych oraz zaobserwowała znaczącą różnicę pomiędzy stanem faktycznym a stanem idealnym w zakresie wdrażanych rozwiązań gamifikacyjnych. W mojej ocenie Jej wywody były logiczne.

Piąty rozdział jest propozycją ramowej metodyki wdrażania gamifikacji organizacyjnej. Na początku rozdziału zostało zdefiniowane kluczowe z punktu widzenia pracy pojęcie „metodyka wdrażania gamifikacji” (s. 188). Systemowe podejście G. Nadlera oraz adaptacyjne, tradycyjne zarządzanie projektami stanowią kanwę do teoretycznych rozważań podstawy proponowanej metodyki (podrozdział 5.1.1).

W podrozdziale 5.1.2 Doktorantka zaprezentowała założenia wstępne do metodyki wdrażania gamifikacji organizacyjnej, przyjmując podejście zgodne z koncepcją systemu idealnego G. Nadlera. Pozytywnie oceniam tabelaryczną charakterystykę zaprojektowanej metodyki wdrażania gamifikacji w organizacji, której etapy stanowią treść poszczególnych, dalszych podrozdziałów: 5.1.3. *Inicjowanie projektu*; 5.1.4. *Planowanie*; 5.1.5. *Projektowanie*; 5.2. *Wdrożenie i utrzymanie zmian*; 5.3. *Wstępna ocena efektów zastosowanej metodyki*.

Rozwiązania postulowane przez Doktorantkę oparte są na wcześniej przeanalizowanych pracach naukowych, z uwzględnieniem wyników przeprowadzonych badań własnych. Uważam, że wiele treści z tych podrozdziałów ma twórczy charakter. Podoba mi się nieoczywiste momentami łączenie wybranych metod i narzędzi zarządzania w projektowaniu procesu wdrażania gamifikacji. Zwróciłam uwagę na autorskie szablony (rys. 5.2, s. 202; rys. 5.3, s. 211) i tabelaryczne zestawienia (tabela 5.3, s. 200-201; tabela 5.5, s. 209; tabela 5.6, s. 213; tabela 5.7, s. 215). Zaproponowana przez Doktorantkę metodyka wdrażania gamifikacji organizacyjnej jest bardzo ciekawa i może być źródłem inspiracji dla osób zainteresowanych tą tematyką, czy też chętnych do jej implementacji.

Zawarte w **zakończeniu** refleksje oceniam jako należycie umotywowane i trafnie sformułowane. I co najważniejsze, Doktorantka wskazała ograniczenia zrealizowanych badań oraz dalsze kierunki badań.

Rozważania prowadzone przez Panią Magister prowadzą mnie do kilku pytań, które warto poruszyć w ramach dalszej dyskusji naukowej:

1. W jaki sposób sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, technologie wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości są obecnie wykorzystywane w projektowaniu doświadczeń edukacyjnych użytkowników gamifikacji (*LXD – Learning Experience Design*)?
2. Odnosząc się do formuły *edutainment*, proszę przedstawić gamifikację jako element instrumentów rozwoju kapitału ludzkiego.
3. Proszę wskazać i omówić dalsze kierunki badań rozwiązań gamifikacyjnych w kontekście transferu wiedzy w układach międzygeneracyjnych kapitału ludzkiego organizacji.

Podsumowując, recenzowana praca doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Przyczynia się do poszerzenia wiedzy z zakresu gamifikacji i posiada istotną wartość dla nauk o zarządzaniu i jakości, zarówno w wymiarze naukowym, jak i utylitarnym. Pozytywnie oceniam merytoryczną część pracy.

7. Konkluzja recenzji

Przedstawione w niniejszej recenzji uwagi nie umniejszają znacząco wartości analizowanej monografii, która posiada więcej mocnych niż słabych stron. Do mocnych stron rozprawy zaliczam:

- trafny, dobrze uzasadniony i oryginalny problem badawczy z dyscypliny naukowej: nauki o zarządzaniu i jakości;
- interesujące i poprawnie uargumentowane wnioski z krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, opartego w dużej mierze na anglojęzycznych źródłach;
- liczne opracowania własne tabel i rysunków;
- odpowiednio zaprojektowane badanie i jego przeprowadzenie;

- przedstawienie autorskiej metodyki postępowania w procesie wdrażania gamifikacji wewnętrznej w organizacji.

Za słabszą stronę rozprawy uznaję poświęcenie mniejszej uwagi kwestiom rozwoju kapitału ludzkiego, ujętych w polskiej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Analiza rozprawy doktorskiej Magister Aleksandry Witoszek-Kubickiej prowadzi mnie do konkluzji, że zgodnie z wymogami określonymi w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2022 r., poz. 574, z późn. zm.), Doktorantka spełnia wymagania prawne formułowane w rzeczonej ustawie w stopniu satysfakcjonującym. Moja ocena rozprawy jest w pełni pozytywna w zakresie:

- ogólnej, prezentowanej w rozprawie, adekwatnej wiedzy teoretycznej Kandydatki z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości (art. 187.1);
- umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (art. 187.1);
- oryginalności przedstawionego rozwiązania problemu naukowego (art. 187.2).

Mając na uwadze wszystkie wskazane atuty recenzowanej pracy wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, o przyjęcie pracy doktorskiej pt.: „Metodyka wdrażania gamifikacji w organizacji jako narzędzia rozwoju kapitału ludzkiego” autorstwa Pani Magister Aleksandry Witoszek-Kubickiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.



PODPIS ZAUFANY
ALICJA
WINNICKA-WEJS
12/06/2024 14:00:24 [GMT+2]
Dokument podpisany elektronicznie
podpisem zaufanym