

24.09.2018 r.

(1133)

Wrocław, 15.09.2018r.

dr hab. Adela Barabasz, prof. UE we Wrocławiu
Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Schuetz
pt.: *Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego freelancerów na przykładzie szkół
językowych*
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś oraz dr
Barbary Józefowicz, promotora pomocniczego

1. Charakterystyka recenzowanej pracy – uwagi szczegółowe

Tematem dysertacji jest zaangażowanie organizacyjne szczególnej kategorii pracowników, jakimi są freelancerzy. Są to pracownicy niepowiązani z pracodawcą umową o pracę lecz współpracującymi z organizacjami w oparciu o inne umowy cywilno-prawne (jak umowy zlecenia, umowy o świadczenie usług). Problematyka zaangażowania organizacyjnego w ostatnich latach jest często przedmiotem badań empirycznych, jednak wybór nauczycieli szkół językowych uważam za trafnie dobrany dla zilustrowania postawy zaangażowania organizacyjnego pracowników „nieetatowych”. Ze względu na powiązanie formy zatrudnienia z potwierdzonym naukowo wpływem postawy zaangażowania na efektywność organizacji temat rozprawy daje realną szansę na wypełnienie luki poznawczej w obszarze kształtowania postawy zaangażowania u pracowników, którzy umawiają się na wykonanie określonej pracy, ale formalnie nie oczekuje się od nich szczególnego zaangażowania na rzecz pracodawcy.

Treść rozprawy, przedstawionej na 296 stronach, obejmuje Wstęp i Zakończenie, a także cztery rozdziały, które mają charakter teoretycznych rozważań, oraz cztery rozdziały empiryczne, zawierające podstawy metodologiczne, wyniki badań własnych Autorki, oraz ostatni rozdział prezentujący model kształtowania zaangażowania organizacyjnego freelancerów (zgodnie z definicją przyjętą przez Autorkę dysertacji).

Część dodatkową (uzupełniającą) stanowi bibliografia, spisy tabel i rysunków oraz jeden załącznik (strony od 297-350).

W rozdziałach teoretycznych Doktorantka rozpoczynała rozważania od przeglądu definicji dotyczących kluczowych pojęć, każdy starając się kończyć podsumowaniem prezentowanych treści. Zawartość treściowa poszczególnych rozdziałów powiązana jest logicznie z tematyką pracy, choć nie wszystkie rozdziały zawierają wyraźnie wyodrębnione podsumowanie, to prowadzony wywód w części teoretycznej konsekwentnie podąża w kierunku badań empirycznych i testowania sformułowanych hipotez badawczych.

We Wstępie, zgodnie z wymogami, Autorka uzasadnia wybór problematyki, jakiej poświęcona jest dysertacja, przedstawia zarówno cel rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych, formułuje założenia i hipotezy badawcze, krótko opisuje zastosowaną metodykę badawczą, a także strukturę przygotowanej dysertacji. Wyczerpuje to wymagania stawiane wstępnej części rozprawy doktorskiej.

Rozdział pierwszy dysertacji dotyczy problematyki postaw definiowanych z perspektywy teorii psychologii behawioralnej oraz poznawczej, a także definicji formułowanych przez przedstawicieli socjologii. Doktorantka ambitnie stara się pokazać różnice i podobieństwa przytaczanych definicji i podejść. Nie zawsze jednak wychodzi obronną ręką w zmaganiach ze złożonością i różnorodnością koncepcji dotyczących postaw, zwłaszcza w odniesieniu do zagadnień dotyczących zagadnienia zmiany istniejących postaw oraz warunków kształtowania nowych postaw. W efekcie rozdział ten jest nieco chaotyczny, słabo ustrukturalizowany.

Drugi rozdział został poświęcony problematyce zaangażowania, jako postawy pożądaney z punktu widzenia organizacji. Znajdujemy w nim przegląd poglądów na temat istoty zaangażowania, definicje rodzajów zaangażowania (w organizację, pracę, zawód, otoczenie społeczne), a także opisane metody pomiaru zaangażowania. Z zagadnieniem postawy zaangażowania Doktorantka radzi sobie wyraźnie lepiej, a prezentowane treści są zdecydowanie lepiej ustrukturalizowane niż w rozdziale I.. Przedstawiony opis metod badania zaangażowania pracowników stanowi też dobre wprowadzenie do badań własnych Doktorantki.

Rozdział trzeci dotyczy zagadnienia kształtowania i zwiększaniu zaangażowania pracowników. W rozdziale tym zostały omówione założenia i cechy skutecznej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, style zarządzania sprzyjające zaangażowaniu, kultura organizacyjna oraz kontrakt psychologiczny. Doktorantka określa je terminem

„narzędzia organizacyjne”. Moim zdaniem określenie „narzędzia” w odniesieniu do wymienionych czynników jest zbyt wąskie, a nawet nietrafne. Sugeruje ono jednoczynnikowy lub jednowymiarowy sposób oddziaływania na pracowników, którego celem jest zwiększanie zaangażowanie organizacyjne pracownika. Tymczasem dotychczasowa wiedza oraz praktyka wskazują na złożoność procesu kształtowania zaangażowania organizacyjnego, tym bardziej, że mówimy też o różnych formach zaangażowania. Przedstawiony w rozdziale wywód prowadzi jednak do konkluzji, z którą trudno byłoby polemizować, a mianowicie że komunikacja, styl zarządzania, kultura organizacyjna oraz forma kontraktu psychologicznego wpływają pośrednio bądź bezpośrednio na kształtowanie zaangażowania organizacyjnego członków organizacji (pracowników).

Rozdział czwarty zawiera opis występujących w praktyce form zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego, ze szczególnym naciskiem na przyczyny stosowania elastycznych form zatrudnienia oraz jego zalety i mankamenty. Zagadnienie zaangażowania samych freelancerów podjęte w podrozdziale 4.3. *Zaangażowanie freelancerów – przegląd wybranych pozycji literaturowych*, uważam za kluczowe ze względu na tematykę i cel pracy, ale jednocześnie pozostawiające pewien niedosyt. Wynika on z przekonania, że tak istotna kwestia, bo bezpośrednio dotycząca problematyki, jaką przedstawia Doktorantka w swojej pracy, zasługuje na wyodrębnienie i przedstawienie w formie odrębnego rozdziału.

Tytuł piątego rozdziału, czyli *Metodyka badań własnych*, jednoznacznie określa jego zawartość. W rozdziale tym szczegółowo i wyczerpująco przedstawiony został przedmiot i cel badań empirycznych, sformułowane zostały hipotezy badawcze, opisane metody i narzędzia badawcze, szczegółowo scharakteryzowana została próba badawcza oraz sposób przeprowadzenia poszczególnych etapów i rodzajów badań (kwestionariuszowe, etnograficzne, eksperckie); rozdział kończy krótki opis narzędzi analizy statystycznej. Przedstawiona na str. 176 *Metodyka badań własnych* jest klarowną ilustracją postępowania badawczego, zastosowanego przez Doktorantkę. Treść rozdziału odzwierciedla kontekst praktyczny i doświadczenia zawodowe Doktorantki, a także sposób wyprowadzenia hipotez, w którym Autorka łączy własne obserwacje i doświadczenia praktyczne z dotychczasową wiedzą teoretyczną na temat zaangażowania organizacyjnego freelancerów. Sposób prezentacji zagadnień metodologicznych uważam za wystarczający dla zrealizowania podstawowego celu badawczego. Pewne zastrzeżenia natomiast budzi treść i sposób formułowania hipotez,

a także brak jednoznacznego zdefiniowania zmiennych zależnych, gdyż sformułowanie: „... *zmiennie zależne/ stwierdzenia zawarte w ankiecie*” (str.179), uważam za niewystarczające.

W rozdziale szóstym zatytułowanym *Zaangażowanie freelancerów, czynniki je determinujące oraz oczekiwania freelancerów związane z kontraktem psychologicznym* – w świetle wyników badań ankietowych znajdujemy szczegółowe wyniki badań dotyczących zaangażowania organizacyjnego z udziałem lektorów - freelancerów oraz osób zarządzających szkołami językowymi. Za szczególnie cenne uważam wyniki dotyczące oczekiwań freelancerów wobec miejsca zatrudnienia oraz wskazywane przez nich czynniki wpływające na postawę zaangażowania. Wskazanie na związek między zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną jaką jest poziom zaangażowania uważam za istotną wartość tego rozdziału. Sposób prezentacji wyników wskazuje przede wszystkim na umiejętności analityczne Doktorantki.

Rozdział siódmy zawiera prezentację wyników badań etnograficznych w postaci opisu trzech studiów przypadków. W rozdziale tym przedstawiono także opinie ekspertów na temat różnic i podobieństw między pracownikami zatrudnionymi etatowo i pracownikami “nieetatowymi”. Jest to w mojej ocenie ważki wkład do wiedzy na temat praktycznych aspektów zarządzania placówkami typu edukacyjnego. Zapoznając się z zawartością kolejnych rozdziałów odnoszę jednak wrażenie, że Doktorantka planując i realizując badania empiryczne, zdecydowała się na zastosowanie zróżnicowanych metod i narzędzi badawczych wykazując się dużą ambicją i pracowitością. Zaprezentowane w rozdziale VII wyniki badań mogłyby stanowić dodatkowy, niezależny materiał empiryczny, wykraczając poza cel, jaki miał zostać zrealizowany w niniejszej rozprawie. Bez wątpienia materiał zawarty w prezentowanych trzech przypadkach szkół językowych jest cennym dopełnieniem badań kwestionariuszowych. Do dyskusji pozostaje jednak kwestia kryteriów doboru przypadków poddanych badaniu.

Zwieńczeniem pracy jest rozdział ósmy, w którym Autorka odnosi się do postawionych hipotez, a następnie przedstawia model referencyjny kształtowania zaangażowania organizacyjnego lektorów-freelancerów, zbudowany na podstawie wniosków wynikających z przeprowadzonych badań kwestionariuszowych, etnograficznych, eksperckich. Konkluzje zawarte w podrozdziale 8.2 potwierdzają wartość poznawczą i aplikacyjną recenzowanej pracy, zwłaszcza ze względu na rekomendacje dla kadry zarządzającej.

W zakończeniu pracy znajdujemy wnioski wynikające ze studiów literaturowych oraz z badań empirycznych. Cennym uzupełnieniem jest wskazanie na możliwe kierunki dalszych badań na temat zaangażowania pracowniczego freelancerów. Doktorantka trafnie ocenia mankamenty i ograniczenia przeprowadzonych badań, co dowodzi zdolności do krytycznego myślenia, co jest jednym z kryteriów dojrzałości naukowej badacza.

II. Ocena pracy - tematyka rozprawy, wybór problematyki badawczej, umiejętność postawienia nowego i inspirującego celu badawczego

Tematyka dysertacji z powodzeniem wpisuje się w złożony nurt badań dotyczących zachowań organizacyjnych, relacji pracodawca – pracobiorca, postaw wobec organizacji oraz wykonywanej pracy, a także czynników kształtowania zaangażowania w miejscu pracy.

Tematyka recenzowanej pracy koncentruje się na zagadnieniu zaangażowania pracowników świadczących pracę w oparciu o umowę zlecenie lub umowę o świadczeniu usług zagadnienie to starając się opisać w odniesieniu do lektorów szkół językowych.

Doktorantka odwołuje się do teorii i badań zarówno współczesnych i aktualnych, jak i tych znacznie starszych, na które Autorka powołuje zwłaszcza w rozdziale I dotyczącym postaw. W mojej opinii brakuje w tym rozdziale odniesień do najnowszych badań, zwłaszcza na temat kształtowania postaw, zarówno w kontekście indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Struktura pracy i jej zawartość merytoryczna pokazuje teoretyczno-empiryczny charakter dysertacji i w mojej ocenie w wystarczającym stopniu zaprezentowane zostały główne zagadnienia teoretyczne oraz cele nakreślone przez Doktorantkę.

Doktorantka, po wyczerpującym uzasadnieniu wyboru problematyki badawczej, pomijając pytania badawcze zazwyczaj stawiane w dysertacjach, przechodzi do sformułowania celów rozprawy.

Głównym celem rozprawy jest więc „budowa modelu referencyjnego opisującego uwarunkowania i sposoby kształtowania zaangażowania organizacyjnego freelancerów współpracujących ze szkołami językowymi” (s.155). Następnie formułuje także cele szczegółowe, które dotyczą:

- Charakterystyki przejawów zaangażowania freelancerów

- Określenia sposobów budowania przez szkoły językowe zaangażowania freelancerów uwzględniając narzędzia finansowe i pozafinansowe (komunikacja, kultura organizacyjna, styl kierowania)
- Określenia poziomu zaangażowania organizacyjnego freelancerów w formie samooceny oraz oceny kadry zarządzającej szkołami językowymi
- Identyfikacji czynników organizacyjnych kształtujących zaangażowanie z perspektywy freelancerów
- Identyfikacji oczekiwań freelancerów związanych z kontraktem psychologicznym oraz oceny ich znaczenia dla budowania zaangażowania organizacyjnego (s.155).

Cele postawione w dysertacji można uznać za zrealizowane, czego potwierdzeniem jest przedstawiony w rozdziale VIII model kształtowania zaangażowania organizacyjnego lektorów freelancerów (s.285).

Reasumując, przedstawiona do recenzji rozprawa w mojej ocenie spełnia warunki wynikające z pierwszego kryterium oceny. Problematyka zaangażowania organizacyjnego jest wprawdzie często podejmowana, zwłaszcza na przestrzeni ostatnich około 20 lat, to jednak ciągle jest inspirująca, szczególnie w kontekście form zatrudnienia, który to aspekt zdecydowała się badać Doktorantka. Problematyka postaw, ujmowanych w perspektywie psychologicznej oraz zarządczej (zaangażowanie organizacyjne i jego formy) jest zagadnieniem trudnym i złożonym, a próbę określenia czynników kształtujących zaangażowanie organizacyjne tzw. freelancerów uważam za zadanie istotne poznawczo i aplikacyjnie.

Tematyka podjęta przez mgr Agnieszkę Schuetz mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, w nurcie poznawczym opisującym zachowania organizacyjne pracowników. Wprawdzie przedstawione badania empiryczne nie przynoszą wyczerpujących odpowiedzi dotyczących specyfiki pracowników „nieetatowych” w kontekście ich zaangażowania i relacji z podmiotem zatrudniającym, to podjęta problematyka dotyczy złożonej problematyki zależności między czynnikami takimi, jak forma zatrudnienia, elementy kontraktu psychologicznego i poziom zaangażowania organizacyjnego.

III. Zastosowane podejście badawcze i metoda badań – poprawność sformułowania tez/hipotez, sposób opracowania metodyki badań, prawidłowość wnioskowania

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawą rozważań Autorki są studia literaturowe, prowadzące do sformułowania hipotez badawczych. Prezentowane treści podporządkowane są celom dysertacji, a przede wszystkim realizacji celu głównego czyli prezentacji modelu zaangażowania organizacyjnego freelancerów współpracujących ze szkołami językowymi.

Doktorantka w oparciu o badania literaturowe, a także na bazie własnych doświadczeń we współpracy ze szkołami językowymi sformułowała siedem hipotez badawczych (s. 156):

H1. Większość freelancerów to pracownicy niezaangażowani

H.2a. Zaangażowanie freelancerów jest budowane przez ich pozytywne relacje z innymi członkami zespołu

H2b. Największy wpływ na zaangażowanie freelancerów ma zapewnienie im przez szkoły odpowiedniego wynagrodzenia

H2c. Zapewnienie freelancerom możliwości samodzielnego działania w zakresie nauczania wpływa na zwiększenie ich zaangażowania organizacyjnego

H3a. Wraz z wiekiem freelancerów rośnie poziom ich zaangażowania

H3b. Im dłuższy staż pracy freelancerów w danej szkole, tym wyższy jest ich poziom zaangażowania

H4. Najbardziej pożądaną przez zarządzających szkołami językowymi cechą freelancerów jest ich dbałość o wizerunek szkoły, z którą współpracują.

Brak sformułowanych pytań badawczych utrudnia określenie zmiennych (zależnych i niezależnych), jakie zamierzała testować Doktorantka. O ile jednak Hipoteza 3a. i Hipoteza 3b. nie budzą moich zastrzeżeń, to Hipoteza 1. jest niejednoznaczna. Jak bowiem rozumieć i określić w badaniu pojęcie „większość”? W granicach jakich wartości Doktorantka umieszcza „większość”? Nasuwa się w tym przypadku także pytanie o lektorów „etatowych”, a więc czy Doktorantka z góry założyła, że pracownicy „etatowi” w większości są zaangażowani, bez testowania tego założenia? Hipoteza 2a, Hipoteza 2b., Hipoteza 2c. mają raczej charakter tez, choć w części teoretycznej nie zostały one wyraźnie zaznaczone. Podobnie jest w przypadku H4. Wydaje się, że dopiero porównanie czynników decydujących o zaangażowaniu lub braku zaangażowania lektorów zatrudnianych na podstawie zróżnicowanych umów oraz porównanie siły zaangażowania freelancerów i pozostałych zatrudnionych

(„etatowych”) lektorów, pozwoliłoby zrealizować w pełni cel badań empirycznych. Udział w badaniu pracowników „etatowych”, a następnie porównanie wyników uzyskanych przez freelancerów i lektorów „etatowych” dawałby podstawy dla wyciągania wniosków na temat różnic w zakresie poziomu zaangażowania obu kategorii pracowników zatrudnianych przez szkoły językowe. Badanie eksperckie mogłoby stanowić punkt wyjścia do badań pogłębionych. Natomiast za mankament postępowania badawczego w części etnograficznej uważam brak jednoznacznie określonych kryteriów doboru i zróżnicowania szkół badanych.

Mimo zastrzeżeń dotyczących hipotez oraz procedury badawczej interpretację wyników wieloetapowych badań oceniam zdecydowanie pozytywnie. Doktorantka z należytą uwagą i skrupulatnością przedstawia analizę oraz interpretację uzyskanych wyników, a następnie poprawnie formułuje wnioski, zachowując należytą ostrożność, do której zobowiązują liczebność oraz struktura próby badawczej. Efektem zastosowanego rygoru badawczego jest przedstawiony w rozdziale 8.2. model kształtowania zaangażowania freelancerów szkół językowych. Dzięki temu można uznać, że główny cel badawczy został osiągnięty.

III. Kompozycja strukturalna rozprawy - strona formalna pracy, źródła literaturowe; układ pracy, bibliografia, język, poziom edytorski

Przedmiotem oceny jest praca o łącznej objętości 350 stron, przy czym zawartość merytoryczna to 296 stron, natomiast pozostałe strony (54) to bibliografia (s. 297-306) strony), spis tablic, wykresów i rysunków (s. 307-314), oraz 14 załączników (s. 315-350). Praca składa się z ośmiu rozdziałów, Wstępu, Zakończenia oraz Podsumowania w języku angielskim (*Summary*). Część teoretyczna i część empiryczna pozostają w równowadze, a w Zakończeniu pracy Doktorantka przedstawiła zwięzłe konkluzje wynikające z przeprowadzonych badań, wskazała na ich ograniczenia oraz ogólnie nakreśliła ogólne kierunki możliwych dalszych badań. Uważam, że jest to cenne uzupełnienie dysertacji. Podział treści w poszczególnych rozdziałach jest generalnie logiczny i spójny, podporządkowany tematowi dysertacji. Doktorantka powołuje się na 174 pozycje bibliograficznych (pozycje zwarte i artykuły w czasopiśmie) w tym, około 70 pozycji w języku angielskim, 19 aktów prawnych, 2 Raporty oraz 10 pozycji, do których dostęp uzyskano za pośrednictwem stron internetowych (łącznie 305 pozycji).

Wśród pozycji z obszaru psychologii zdecydowanie brakuje najnowszych opracowań na temat zmiany i kształtowania postaw, co uważam za mankament w doborze literatury. W spisie bibliograficznym dotyczącym pozycji zwartych umieszczone dwie pozycje (15 i 38) z dostępu internetowego. W mojej ocenie zastosowany sposób powoływania się na źródła literaturowe jest mało czytelny, a czasem wprowadza w błąd (np. na stronach. Często pojawia się wątpliwość, na poglądy którego Autora, wyrażone w jakiej pozycji pozwala się Doktorantka, zwłaszcza gdy dotyczy to cytowań. Doktorantka nie zaznacza także w jednoznaczny sposób wkładu autorów, którzy swoje poglądy przedstawiali w monografii opracowanej przez wielu autorów (np. s.21, przypis 58); z drugiej strony mnoży liczbę przypisów, dając kolejny przypis do tego samego źródła, na które powołuje się w kolejnym zdaniu (praktyka ta występuje w całej pracy). Jako ilustrację wskażę jedynie strony 50-51 i przypisy o numerach: 208, 209, 210, 211. Ponadto część przypisów są komentarzem Doktorantki, które z powodzeniem mogłyby znaleźć się w głównym tekście rozprawy.

Język, jakim napisana została praca jest komunikatywny, choć nie zawsze precyzyjny, a w części dotyczącej postaw (Rozdział I) Autorka nadużywa języka potocznego, co prowadzi do błędnych sformułowań, np. na str. 27 Doktorantka pisze: „... *osobowość jest cechą charakteryzującą wyłącznie człowieka...*”. Osobowość nie jest cechą!!!! W pracy występują także błędy interpunkcyjne oraz błędy literowe, których należałoby szczególnie unikać w nazwiskach cytowanych Autorów (np. Scotland zamiast Stotland). Nie wpływają one jednak na obniżenie poznawczych walorów dysertacji.

IV. Konkluzje i rekomendacja

Charakterystyka recenzowanej rozprawy pozwala stwierdzić, że praca mgr Agnieszki Schuetz pt. „*Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego freelancerów na przykładzie szkół językowych*”, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś, prof. UMK oraz promotora pomocniczego dr Barbary Józefowicz, prezentuje wartościowe podejście badawcze oraz daje ciekawe rozwiązanie problemu, jakim jest kształtowanie postawy zaangażowania pracowników nieetatowych. Dzięki temu wypełnia istniejącą lukę poznawczą dotyczącą zależności między cechami demograficznymi, formą zatrudnienia a gotowością do zaangażowania organizacyjnego, na przykładzie pracowników szkół językowych. Przedstawione uwagi krytyczne nie przesłaniają pozytywnych aspektów rozprawy. Szczegółowa ocena rozprawy pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Zawartość merytoryczna rozprawy świadczy o satysfakcjonującej wiedzy teoretycznej Doktorantki w zakresie omawianej problematyki;
- Zastosowane podejście badawcze oraz wnioski przedstawione na podstawie uzyskanego materiału badawczego są bezpośrednio powiązane z celem głównym i celami szczegółowymi; wnioski te wzbogacają wiedzę z zakresu podjętej problematyki
- Struktura pracy, układ treści, źródła literaturowe, warsztat edytorski, mimo występujących usterek, spełniają w wystarczającym stopniu wymagania dotyczące dbałości o formalne aspekty pracy.

Po zapoznaniu się z przedstawioną do recenzji pracą stwierdzam, że mgr Agnieszka Schuetz w swojej dysertacji doktorskiej wykazała się umiejętnością:

- formułowania problemu i celu badawczego,
- właściwie zaprezentowała temat poprzez odwołanie się do istniejącego dorobku naukowego innych autorów,
- zastosowała odpowiednio dobraną metodykę badań,
- opierając się na zastosowanych testach analizy ilościowej (statystycznej) wykazała się umiejętnością poprawnego formułowania wniosków na podstawie przeprowadzonych badań,
- wykazała się zdolnością do krytycznego myślenia i świadomością ograniczeń zastosowanego w pracy podejścia.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że praca mgr Agnieszki Schuetz spełnia wymogi zawarte w art.13 ust.1 ustawy o tytule i stopniach naukowych oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz.U. 2005, nr 65, 595 z późn. zm.) i rekomenduję przyjęcie rozprawy doktorskiej pt. *Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego freelancerów na przykładzie szkół językowych*, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś oraz dr Barbary Józefowicz, jako promotora pomocniczego, przez Radę Naukową Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, oraz dopuszczenie mgr Agnieszki Schuetz do publicznej obrony przedłożonej dysertacji.

Adela Barabas

