

10.09.2021

Prof. dr hab. Dagmara Lewicka,

Kraków, 5. 09. 2021 r.

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica

w Krakowie

R E C E N Z J A

rozprawy doktorskiej **mgr Agnieszki Kliche- Zwierzchowskiej** napisanej pod opieką naukową Prof. dr hab. Aldony Glińskiej- Neweś i promotor pomocniczej dr Joanny Petrykowskiej pod tytułem *„Kształtowanie przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę inżynierów”*. Podstawą opracowania recenzji była decyzja Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Wydziału nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, podjęta w dniu 25 czerwca 2021 roku, na mocy której, zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r (Dz. U. 2003 Nr 65 z późn. zm.), który stanowi iż: *„powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”*.

Recenzja zawiera ocenę pracy w następujących aspektach: zasadności podjętego tematu i doboru celów pracy, oceny zastosowanych metod badawczych, oceny formalnej, merytorycznej oceny rozprawy i oceny ogólnej stanowiącej konkluzję recenzji.

1. Ocena doboru tematu i celów badawczych

Problematyka podjęta przez Doktorantkę, skupia się wokół tematyki zaangażowania pracowników w dwóch kontekstach organizacyjnym i związanym z wykonywaną pracą.

Zmiany w rzeczywistości gospodarczej, takie jak globalizacja, postęp technologiczny, rozwój gospodarki opartej na wiedzy wywierają w ostatnich latach coraz większy wpływ na organizacje, które muszą wykazać się znaczącą elastycznością w zakresie zaspokajania potrzeb interesariuszy wewnętrznych. Pracownicy stają się mniej lojalni w stosunku do organizacji i wykazują większą skłonność do zmiany pracy. Ponadto organizacje doświadczają deficytu kompetentnych pracowników i są zmuszone konkurować o talenty.

Kształtowanie zaangażowania i przywiązania do organizacji staje się więc jednym z priorytetowych projektów podejmowanych przez działy personalne. Organizacje dokładają



starań aby stworzyć zatrudnionym pracownikom warunki umożliwiające angażowanie się i rozwój kompetencji. Sytuacja ta dotyczy szczególnie pracowników wiedzy, do których należy grupa inżynierów, wokół której skupiają się rozważania podjęte w pracy.

Dlatego też podjętą tematykę i wybór podmiotu do badań uważam za wyzwanie **cenne poznawczo**. Niniejsza praca oprócz walorów teoriopoznawczych, ma także **wartość dla praktyki zarządzania**, wskazuje bowiem dobre praktyki stosowane lub pożądane w organizacjach zatrudniających inżynierów. Konkludując należy więc podkreślić, że podjęta w pracy tematyka **jest istotna i aktualna** oraz świadczy o dobrym rozeznaniu Doktorantki w **wyzwaniach nauk o zarządzaniu i jakości**.

Główny **cel rozprawy** określono jako „...*identyfikację uwarunkowań oraz sposobów kształtowania przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę inżynierów w Polsce*”. Towarzyszą mu cztery cele szczegółowe które skonkretyzowane zostały w postaci odpowiadających im czterech hipotez badawczych. Uważam, że cele i hipotezy pracy zostały sformułowane poprawnie oraz cechuje je **istotność poznawcza**. Pozwalają zidentyfikować zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu, wyrażając obszar, przedmiot i zakres studiów literaturowych oraz badań empirycznych.

2. Ocena zastosowanych metod badawczych

Przyjęta w dysertacji metodyka badań pozostaje w relacji do przyjętych przez Doktorantkę zamierzeń badawczych. Doktorantka przekonująco uzasadniła wybór obszaru badawczego oraz zastosowanych metod i technik badawczych.

Studia literaturowe zostały przeprowadzone w oparciu o 273 pozycje, 18 pozycji netografii oraz akt prawny. Dobór literatury jest prawidłowy i odpowiada standardom w zakresie wykorzystania źródeł. Warto podkreślić, że Autorka starannie i ze zrozumieniem relacjonuje wyniki badań zawarte w analizowanych źródłach wtórnych co prowadzi do sformułowania wielu ciekawych wniosków, podnoszących wartość naukową pracy. Doktorantka w przeprowadzonym przeglądzie w równym stopniu wykorzystuje literaturę rodzimą oraz literaturę anglojęzyczną dotyczącą podjętej problematyki. Wywód prowadzony przez Autorkę na podstawie cytowanej literatury jest logiczny i przejrzysty. Na uwagę zasługuje cenna umiejętność selekcji kluczowych pozycji literaturowych dla podjętej problematyki przez Doktorantkę, niezbyt częsta wśród młodych pracowników nauki.

Cennym uzupełnieniem dysertacji byłoby jednak szersze odniesienie się do zastosowanej metody przeglądu literatury.

Reasumując, treści zawarte w teoretycznej części rozprawy stanowią podstawę dla dalszych rozważań prowadzonych w pracy, przyjętego podejścia badawczego, wyboru narzędzi badawczych i formułowania wniosków.

W części empirycznej rozprawy zastosowano metodę ankietową, przeprowadzoną w oparciu o technikę CAWI na próbie $n=252$ respondentów, którzy uzyskali tytuł zawodowy inżyniera. Starannie opisano dobór próby jako nielosowy o charakterze celowym. Jasno wskazano zastosowane skale i wybór kryteriów operacjonalizacji pozostałych zmiennych wykorzystanych w badaniu.

W celu uzyskania informacji umożliwiających głębszy wgląd w praktyczne aspekty problematyki zaangażowania wśród inżynierów, w kolejnym kroku badawczym zastosowano metodę ekspercką. Przeprowadzono pięć telefonicznych, pogłębionych, niestandardyzowanych wywiadów z doświadczonymi kierownikami działów personalnych (4) i coachem i trenerem biznesu. Zastosowanie tej metody umożliwiło uzyskanie wiedzy na temat narzędzi kształtowania zaangażowania w organizacjach oraz trendów dotyczących badanych zjawisk.

Podsumowując należy wskazać, że **podejście badawcze** zaprezentowane w dysertacji stanowi jej **mocną stronę**. Jest przemyślane i poprawne pod względem metodycznym. Doktorantka wykazała się starannością uzasadniając poszczególne kroki badawcze oraz precyzyjnie określając cele ich podjęcia. Doktorantka wykazała się **dojrzałym warsztatem naukowym**, który stanowi **solidną podstawę dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości**.

3. Ocena formalna

Maszynopis pracy liczy 211 stron, na które składają się: 4 strony wstępu, cztery rozdziały, 3 strony zakończenia, spis literatury, rysunków, tabel i wykresów oraz załączniki. Rozprawę charakteryzuje **logiczna struktura**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów, **zrównoważenie proporcji** pomiędzy teoretyczną i empiryczną częścią pracy oraz **adekwatność treści** w stosunku do tytułów poszczególnych rozdziałów. Zaprezentowana struktura pracy świadczy o starannym przemyśleniu przez Doktorantkę treści rozprawy. Jest zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych.

Język rozprawy jest **poprawny stylistycznie i komunikatywny**. Styl pisania pracy cechuje duża swoboda. Doktorantka wykazuje się erudycją i stosuje bogate słownictwo. Jest czytana i sprawnie porusza się w podjętej problematyce. Doktorantka w prowadzonych rozważaniach wykazała dbałość o ekonomię słowa, spójność i precyzję prowadzonych

wywodów. W sposób precyzyjny i konsekwentny stosuje wyodrębnione w dysertacji kategorie badawcze. Rozprawa od strony formalnej przygotowana jest starannie.

4. Merytoryczna ocena pracy

Przedstawiona do oceny rozprawa ma charakter przemyślanego i dopracowanego w szczegółach projektu badawczego, gdzie wszystkie elementy są konsekwentnie podporządkowane jego celom. W **rozdziałach teoretycznych** Doktorantka zaprezentowała kluczowe dla dysertacji pojęcia przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę. Umiejętnie wyselekcjonowane pozycje literatury umożliwiły Autorce prezentację kluczowych dla współczesnej rzeczywistości gospodarczej aspektów badanych zjawisk ich determinantów, konsekwencji oraz wiodących nurtów badawczych. Ponadto w ramach rozdziałów teoretycznych zaprezentowano stosowane metody badania przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę, a co szczególnie cenne, także w odniesieniu do grupy zawodowej inżynierów. Powyższe rozdziały zyskałyby na wartości gdyby Autorka zamieściła podsumowania prezentowanych treści.

Rozdział metodyczny skupia się na kluczowych kategoriach pojęciowych pracy. Obejmuje prezentację wybranych zmiennych zależnych, tj. przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę oraz szerokiego zakresu zmiennych niezależnych należących do przyjętych kategorii: satysfakcji z wynagrodzeń, narzędzi motywowania, zmiennych kontrolnych. Starannie opisano kryteria i etapy podejścia badawczego oraz doboru próby. Pewne wątpliwości wymagające wyjaśnienia budzą następujące kwestie:

- sformułowanie celu pierwszego (np. s.77) sugerujące pewną skłonność do generalizacji uzyskanych wyników,
- komentarza z czego wynika modyfikacja tradycyjnego podziału narzędzi motywowania według S. Borkowskiej tj.: przymusu, zachęty i perswazji i zastąpienia trzeciego elementu podziału (perswazji) elementem identyfikacji,
- co Autorka miała na myśli pisząc że technika CAWI jest łączona z wywiadem internetowym (pierwszy akapit str. 79).

Rozdział zyskałby na klarowności gdyby autorka wykorzystwała do prezentacji etapów postępowania badawczego i opisu zmiennych graficzną ich prezentację. Cennym wzbogaceniem rozdziału byłaby próba wsparcia hipotez odniesieniami do literatury. Należy jednak zdecydowanie podkreślić, że treści zawarte w niniejszym rozdziale są satysfakcjonujące z punktu widzenia celów pracy.

W ostatnim rozdziale zaprezentowano **wyniki badań własnych**. Wyniki wywiadów eksperckich umożliwiły uzyskanie ciekawej charakterystyki badanej grupy inżynierów w tym ich preferencji i potrzeb dotyczących pracy zawodowej. W kolejnej części rozdziału Autorka bardzo starannie dokumentuje uzyskane wyniki w odniesieniu do postawionych celów i hipotez w oparciu zarówno o analizy statystyczne jak i informacje uzyskane w wywiadach eksperckich. Prezentuje także pogłębioną analizę czynników kształtujących przywiązanie organizacyjne i zaangażowanie w pracę inżynierów prezentując dwa modele równań strukturalnych. Dobór metody SEM uważam za bardzo uzasadniony w tym przypadku, jednak nie często stosowany w dysertacjach doktorskich. Dlatego też należy pochwalić Doktorantkę za ten ambitny i słuszny wybór. Warto także podkreślić, że analizy prowadzone w rozprawie są poparte dobrym warształem, co umożliwia przekonującą interpretację wyników.

W tabeli 4.21 zaprezentowano korelacje pomiędzy częstotliwością stosowania poszczególnych czynników wykazujących potencjał wpływu na badane odczucia wobec pracy i organizacji. Nie wskazano jednak jaki współczynnik korelacji zastosowano (czy jest to współczynnik korelacji r Pearsona?). Kolejna tabela 4.22 dostarcza istotnych i dobrze udokumentowanych danych na temat subiektywnego znaczenia poszczególnych motywatorów, w relacji do ich rzeczywistego występowania w organizacjach, w których są zatrudnieni respondenci. Warto byłoby być może w tym kontekście postawić pytania badawcze, dotyczące szeroko eksplorowanych w dysertacji czynników kształtujących zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne.

Ostatnia część rozdziału nawiązuje ponownie do badań eksperckich koncentrując się na dobrych praktykach kształtowania przywiązania organizacyjnego i zaangażowania. Zwieńczeniem rozdziału jest prezentacja rekomendacji dla organizacji zatrudniających inżynierów, w postaci ciekawego modelu uwzględniającego trzy wymiary: podmioty współkreujące zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne, czynniki organizacyjne i procesy personalne. Model ten jest czytelny, uporządkowany i będzie jak sądzę, także atrakcyjny dla praktyków

W dyskusji Autorka starała się odnieść swoje wyniki badań do badań innych autorów podejmujących zbliżoną problematykę. Warto byłoby jednak poprzedzić tą część dysertacji syntezą najlepiej w formie tabelarycznej, uzyskanych wyników, szczególnie w odniesieniu do postawionych hipotez. Ułatwiłoby to znacząco odbiór tekstu ze względu na to, iż argumenty wspierające poszczególne hipotezy pochodziły z różnych analiz i zamieszczone były w różnych miejscach tekstu. Synteza ta w formie opisowej pojawia się w zakończeniu. W tej

części spodziewałabym się raczej bardziej ogólnej refleksji na temat podjętej tematyki. W poświęconej dyskusji Autorka prezentuje ograniczenia przyjętego podejścia badawczego oraz dalsze kierunki badań.

Konkludując należy zaznaczyć, że lektura tego rozdziału pozwala na wysunięcie wniosku, że Doktorantka posiada **szeroką wiedzę i dobre przygotowanie warsztatowe do prowadzenia badań** empirycznych. Na uwagę zasługuje rzetelność badawcza Doktorantki i sprawność w zakresie formułowania wniosków, oraz umiejętność podjęcia dyskusji naukowej. Zamieszczone w recenzji drobne uwagi o charakterze dyskusyjnym nie umniejszają wartości pracy, ale służą lepszemu poznaniu poglądów Doktorantki.

Dlatego też w trakcie obrony prosiłabym o:

- o wyjaśnienie jakie jest stanowisko autorki odnośnie relacji pomiędzy przywiązaniem organizacyjnym a zaangażowaniem w pracę,
- identyfikację kluczowych wyników, które stanowią wkład badania do nauki o zarządzaniu i jakości,
- które teorie czy modele zostały rozwinięte (wzbogacone) w związku z uzyskanymi wynikami,
- wskazanie czy któreś z uzyskanych wyników są zdaniem Autorki znaczące także poza badaną próbą i kontekstem badawczych i mogłyby być uogólnione,
- głębszą interpretację zidentyfikowanej ujemnej relacji pomiędzy zachowywaniem równowagi między życiem prywatnym a zawodowym a przywiązaniem organizacyjnym.

Wnioski końcowe

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście, dobór tematu, postawiony cel i hipotezy, metody i narzędzia badawcze oraz wyniki przeprowadzonych studiów i analiz, należy podkreślić, że dysertacja jest udaną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego z **zakresu nauk o zarządzaniu**, o walorach poznawczych i praktycznych, które uzasadniają poparcie wniosku o nadanie Pani mgr Agnieszce Kliche- Zwierzchowskiej **stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**.

Rozprawa Pani mgr Agnieszki Kliche- Zwierzchowskiej spełnia wymogi stawiane pracy doktorskiej, określone w art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r (Dz. U. 2003 Nr 65 poz 595 z późn. zm.), stanowiącym, iż praca doktorska: „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać*

ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Decyduje o tym:

- aktualność i istotność podjętej w pracy tematyki,
- oparcie rozważań zawartych w pracy na poprawnie dobranej, literaturze przedmiotu,
- warsztat badawczy potwierdzony umiejętnością formułowania celów i hipotez badawczych oraz doboru instrumentów badawczych,
- oryginalność zaprojektowanych badań, opartych na ogólnie uznanych zwalidowanych skalach oraz własnych narzędziach badawczych dostosowanych do potrzeb badania,
- szczegółowa prezentacja i poprawna interpretacja pozyskanych w wyniku postępowania badawczego danych,
- znaczący wkład teoretyczny w zakresie poszerzenia wiedzy odnośnie czynników kształtujących przywiązanie organizacyjne i zaangażowanie w pracę grupy zawodowej inżynierów,
- walory praktyczne uzyskanych wyników wskazujące narzędzia kształtowania przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę, przedstawione w postaci trójwymiarowego czytelnego modelu.

Recenzowana rozprawa, **posiada wymiar oryginalności** wynikający z własnego, autorskiego sposobu rozwiązania postawionych problemów. Doktorantka w recenzowanej rozprawie **wykazala się wiedzą z dyscypliny nauk o zarządzaniu**, przygotowaniem warsztatowym oraz **umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań**.

Podsumowując rozprawa doktorska Pani **mgr** Agnieszki Kliche- Zwierzchowskiej pod tytułem **„Kształtowanie przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę inżynierów”**. stanowi wartościowe z naukowego i praktycznego punktu widzenia dzieło i zasługuje na pozytywną ocenę.

Na podstawie powyżej przedstawionej argumentacji stawiam wniosek o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej Pani **mgr** Agnieszki Kliche- Zwierzchowskiej do publicznej obrony.

Daymen Janille