



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

Dr hab. Tomasz Czapla prof. UŁ
Katedra Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

Łódź, dnia 17.08.2018 r.

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Agnieszka Schuetz

pod tytułem: *Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego freelancerów
na przykładzie szkół językowych.*

napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś
przy współpracy promotora pomocniczego dr Barbary Józefowicz

I. Uwagi wstępne

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Agnieszki Schuetz dotyczy problematyki budowania zaangażowania organizacyjnego, analizowanego przede wszystkim z perspektywy postawy pracownika, oraz znaczenia tego zaangażowania dla sukcesu organizacji. W szczególności Autorka skupia się na zrozumieniu struktury czynników kształtujących to zaangażowanie leżących zarówno po stronie organizacji jak i pracownika, czy też w kontekście tematyki badań – pracobiorcy. Podjęta w rozprawie tematyka jest obecnie bardzo aktualna, wpisuje się w nurt dyskusji dotyczącej ewolucji relacji organizacyjnych wynikających ze zmian jakie zachodzą na rynku pracy a w szczególności tych, które przełamują kanon pracownika jako osoby świadczącej pracę w ramach umowy o pracę. W efekcie przedmiotem badań rozprawy doktorskiej stało się zaangażowanie organizacyjne freelancerów (pracowników nie związanych z organizacją umowami o pracę) – oceniane zarówno z perspektywy organizacji (reprezentowanych przez osoby zarządzające szkołami językowymi) jak i freelancerów.

Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, poz. 1365). W związku z powyższym zawiera ona ocenę pracy w trzech podstawowych aspektach – formalnym, metodycznym i merytorycznym oraz ocenę ogólną – stanowiącą podsumowanie ocen częściowych i jednocześnie konkluzję recenzji.

II. Ocena formalna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska zawiera: 350 stron, w tym: wstęp (s. 5–12), osiem rozdziałów (s. 13–287), zakończenie (s. 288–294), streszczenie w języku angielskim, spis literatury, spis rysunków, tabel i wykresów oraz czternaście załączników.

Tytuł rozprawy został sformułowany poprawnie, jasno ujmując zakres tematyczny i przedmiot prowadzonych badań. Autorka przyjęła następujący cel główny pracy jako (s. 8 oraz s. 155): *budowę modelu referencyjnego opisującego uwarunkowania i sposoby kształtowania zaangażowania organizacyjnego freelancerów współpracujących ze szkołami językowymi.*

Autorka sformułowała także cele szczegółowe dotyczące (s. 8-9 oraz s. 155): *charakterystyki przejawów zaangażowania freelancerów współpracujących ze szkołami językowymi; Określenia sposobów jakimi szkoły językowe budują zaangażowanie organizacyjne freelancerów ze uwzględnieniem narzędzi finansowych i pozafinansowych takich jak: komunikacja, kultura organizacyjna oraz styl kierowania; Określenia poziomu zaangażowania organizacyjnego freelancerów w szkołach językowych w samoocenie freelancerów oraz z punktu widzenia zarządzających szkołami (stosownie do podziału L.J. Colan'a na: pracowników zaangażowanych, pracowników niezaangażowanych oraz pracowników aktywnie niezaangażowanych; Identyfikacji czynników o charakterze organizacyjnym kształtujących zaangażowanie organizacyjne w szkołach językowych z punktu widzenia freelancerów oraz identyfikacji oczekiwań freelancerów związanych z kontraktem psychologicznym oraz oceną ich znaczenia dla budowania ich zaangażowania organizacyjnego.*

Dla tak zdefiniowanej struktury celów pracy Autorka postawiła następujące hipotezy badawcze (s. 9-10 oraz s. 156):

- *Hipoteza 1: Większość freelancerów to pracownicy niezaangażowani.*
- *Hipoteza 2a: Zaangażowanie freelancerów jest budowane przez ich pozytywne relacje z innymi członkami zespołu;*
- *Hipoteza 2b: Największy wpływ na zaangażowanie freelancerów ma zapewnienie im przez szkoły odpowiedniego wynagrodzenia;*
- *Hipoteza 2c: Zapewnienie freelancerom możliwości samodzielnego działania w zakresie nauczania wpływa na zwiększenie ich zaangażowania organizacyjnego.*
- *Hipoteza 3a: Wraz z wiekiem freelancerów rośnie poziom ich zaangażowania;*
- *Hipoteza 3b: Im dłuższy staż pracy freelancerów w danej szkole, tym wyższy jest ich poziom zaangażowania.*
- *Hipoteza 4: Najbardziej pożądaną przez zarządzających szkołami językowymi cechą freelancerów jest ich dbałość o wizerunek szkoły, z którą współpracują.*

Aby zweryfikować tak postawione hipotezy badawcze Autorka przeprowadziła szerokie studia literaturowe obejmujące wybrane monografie, czasopisma naukowe i źródła internetowe oraz zrealizowała badania empiryczne obejmujące: *badanie ankietowe zarządzających szkołami językowymi; badanie ankietowe lektorów-freelancerów; badanie etnograficzne oraz badanie eksperckie.* Zakres i zastosowanych narzędzi i metod badawczych Autorka syntetycznie podsumowuje w tabeli 5.2 (s. 158) i szczegółowo na kolejnych stronach (s.158-168).

Podsumowując ocenę strony formalnej pracy można stwierdzić, że sformułowany temat pracy jest poprawny i właściwy z punktu widzenia jej celu. Obszar tematyczny rozprawy należy uznać za aktualny a podjętą w niej problematykę badawczą za istotną dla teorii i praktyki współczesnych nauk o zarządzaniu.

III. Ocena aspektów metodycznych

Treść recenzowanej pracy odpowiada jej tytułowi, koncentruje się na głównych elementach poruszanego w niej obszaru tematycznego, tj. na zaangażowaniu organizacyjnym freelancerów – ocenianych zarówno z perspektywy organizacji (zarządzających szkołami językowymi), jak i z perspektywy freelancerów, ze szczególnym uwzględnieniem: określenia sposobów budowania relacji interpersonalnych w organizacji poprzez komunikację, kulturę organizacyjną oraz style kierowania, określenie oczekiwań freelancerów związanych z kontraktem psychologicznym, a także oceny wpływu czynników leżących po stronie organizacji (szkół językowych) na kształtowanie zaangażowania organizacyjnego. Oceniając adekwatność tytułu pracy do jej zawartości stwierdzam, że w obecnym brzmieniu może być ona oceniona zdecydowanie pozytywnie.

Ogólna struktura rozprawy nie budzi większych zastrzeżeń, choć jest rozbudowana co wynika z szerokiego spektrum celów badawczych jakie postawiła sobie Autorka. Postawione przez Autorkę hipotezy w pierwszym czytaniu robi wrażenie jak by miały one charakter presupozycji (z góry znanych odpowiedzi). Wrażenie to wynikać może z faktu, że jak przyznaje sama Autorka, hipotezy sformułowane zostały w oparciu o jej wieloletnie doświadczenie we współpracy ze szkołami językowymi różnej wielkości oraz o przeprowadzone badania i obserwacje empiryczne. Podejście takie nie jest najwłaściwsze gdyż badania empiryczne (włączając w to doświadczenia praktyczne samego badacza) powinny weryfikować hipotezy (wywiedzione z badań literaturowych – aktualnego stanu wiedzy) a nie stanowić ich źródło. W tym miejscu rodzi się wątpliwość czy biorąc pod uwagę poznawczy charakter pracy nie było by zasadnym zastąpienie hipotez badawczych bardziej otwartą strukturą pytań badawczych. Wątpliwości te mają charakter bardziej polemiczny dlatego przyjęte przez Autorkę rozwiązania metodyczne uznaję za właściwe i odpowiadające charakterowi pracy.

Zakończenie rozprawy ma charakter problemowo-dyskusyjny i stanowi podsumowanie rozważań w niej zawartych, Autorka definiuje w nim jej wkład dla nauki i praktyki zarządzania (luka badawcza i rekomendacje praktyczne) nie wskazuje (przynajmniej wprost) zwyczajowo oczekiwanych możliwe kierunków dalszych badań.

Autorka wykorzystała w pracy prawidłowo dobraną literaturę przedmiotu poprawnie równoważąc pozycje katulane z pozycjami klasycznymi. W rozprawie Autorka wykorzystała 174 pozycje bibliograficzne, 19 aktów prawnych 2 raporty badawcze oraz 10 stron internetowych.

Oceniam wysoko poprawność formalną języka i stwierdzam jedynie nieliczne błędy stylistyczne, gramatyczne oraz interpunkcyjne.

IV. Ocena merytoryczna

Uzasadnianie wyboru problemu badawczego jest w moim odczuciu wystarczające. Tematyka pracy, jest istotnym wyzwaniem dla praktyki funkcjonowania współczesnych dużych przedsiębiorstw, a biorąc pod uwagę praktyczny charakter nauk o zarządzaniu, również dla nauki.

Rozdziały pierwszy i drugi dedykowane są omówieniu dwóch kluczowych zagadnień – pierwszy dotyczący postaw pracowników wobec organizacji oraz narzędzi wpływające na ich kształtowanie. W rozdziale tym Autorka dokonuje przeglądu definicji oraz sposobów i narzędzi kształtowania postaw,

które przyjęte zostały przez nią jako kluczowa perspektywa (przejaw) analizy zaangażowania pracowniczego. Rozdział drugi dotyczy zaangażowania pracowników. W rozdziale tym Autorka dokonuje przeglądu definicji oraz determinant i sposobów badania zaangażowania pracowników. W rozdziale tym wprowadzona zostaje także kluczowa koncepcja L.J. Colana za którym Autorka przyjmuje główny podział grupy badanej na trzy kategorie: pracowników zaangażowanych, pracowników niezaangażowanych oraz pracowników aktywnie niezaangażowanych.

Rozdział trzeci dedykowany jest omówieniu wybranych narzędzi organizacyjnych służących zwiększaniu zaangażowania pracowników. Niejako wstęp do tego rozdziału znajduje się na stronie 71 rozprawy, gdzie Autorka pisze: *„Autorka niniejszej dysertacji swoje rozważania teoretyczne skoncentruje głównie na koncepcjach zaproponowanych przez J. Smythe’a skupiających się na teoriach socjologicznych i kulturowych oraz na kierownictwie. Wybór ten nie jest przypadkowy i oparty jest na wieloletnim doświadczeniu autorki w zarządzaniu szkołami językowymi i wynika z faktu, iż w przypadku freelancerów, będących przedmiotem rozważań dysertacji, to właśnie komunikacja wewnątrzorganizacyjna, atmosfera w organizacji, kultura organizacyjna, style zarządzania i relacje przełożony-podwładny są najistotniejszymi czynnikami wpływającymi na zaangażowanie organizacyjne pracobiorców (tu: freelancerów). Dlatego w Rozdziale 3 uwaga poświęcona zostanie samej pracy i warunkom pracy oraz stosowanym systemom motywacyjnym, a trzy wyszczególnione wyżej determinanty zaangażowania, tj.: komunikacja wewnątrzorganizacyjna, style zarządzania, kultura organizacyjna, a także powiązany z nimi kontrakt psychologiczny, zostaną omówione bardziej szczegółowo.”* Wymaga to krótkiego komentarza. Po pierwsze bardziej adekwatnym rozwiązaniem było by umieszczenie uzasadnienia wyboru tych perspektyw jako wstęp do rozdziału. Po drugie uzasadnienie takie w większym stopniu powinno być wynikiem analizy krytycznej literatury a nie jedynie (przede wszystkim) wynikiem doświadczeń (przekonania) Autorki.

Kolejną kwestią jest niewystarczające wyjaśnienie jak te cztery główne perspektywy przekładają się – konstytuują strukturę badań empirycznych. Zawarte w podrozdziałach podsumowania mają w tym zakresie dosyć ogólnikowy charakter. Wątpliwości są tym większe, że jednemu z tych czynników (perspektyw) w znacznym stopniu dedykowany jest jeden z rozdziałów rozprawy (rozdział 6).

Rozdział czwarty poświęcony jest prezentacji niejako kontekstu sytuacyjnego badanej grupy, który kształtowany jest poprzez elastyczne formy zatrudniania freelancerów. W rozdziale tym Autorka omawia kontekst prawny takiego sposobu świadczenia pracy oraz środowiskowy (rynek pracy). W rozdziale tym znalazł się także podrozdział 4.3 *Zaangażowanie freelancerów – przegląd wybranych pozycji literaturowych*, który nie do końca pasuje do logiki rozdziału, jednakże ułożenie go w tym miejscu rozprawy (zamiast jako podrozdział w rozważaniach rozdziału 2) uzasadnione jest chęcią wcześniejszego wprowadzenia i zdefiniowania konceptu freelancera.

Rozdział piąty prezentuje przyjętą przez Autorkę metodykę badań. Znajdują się w nim, przytoczone wcześniej kwestie celu pracy, hipotez oraz wykorzystanych narzędzi. Największą wątpliwość w tym obszarze budzą dwie kwestie. Pierwszą jest sposób określenia przez Autorkę przynależności badanej populacji do jednej z trzech kategorii – poziomów – zaangażowania: pracowników zaangażowanych, pracowników niezaangażowanych oraz pracowników aktywnie niezaangażowanych. Autorka zdecydowała się na pytanie „wprost” do jakiej grupy należysz. Rozwiązanie to, co potwierdziły wyniki badań, nie było najlepszym. Bardziej zasadnym było by zastosowanie podejścia badającego symptomy

(przejawy) i na podstawie ich układu kategoryzowanie poziomu zaangażowania. Chociażby tak jak miało to miejsce w badaniach Instytutu Gallupa, o których to badaniach Autorka pisze w swojej pracy na stronie 61. Zdrowy rozsądek podpowiada, że na pytanie wprost czy jesteś: zaangażowany, niezaangażowany lub aktywnie niezaangażowany 90% respondentów wybierze odpowiedź pierwszą. Dodatkowo trudno społecznie – na poziomie zdrowego rozsądku, którym posługują się respondenci, zaakceptować społeczne przyznanie się do (na tym poziomie) negatywnego faktu bycia niezaangażowanym, nawet jeśli rzeczywista logika i sens tej kategorii zaangażowania jest inny. Podejście przyjęte przez Autorkę rodzi pewne konsekwencje. Nie można jednoznacznie zweryfikować hipotezy 1 oraz 3 celu szczegółowego – gdyż podstawy metodologiczne przypisania do określonej kategorii nie są wystarczająco mocne. Rozwiązaniem mogło być zastosowanie triangulacji wyników ale brak (min.) trzeciej perspektywy (występuje jedynie perspektywa samoceny i przełożonego – pracodawcy). W efekcie też w dalszej części pracy bardziej zasadnym było by używanie stwierdzenia profil przeciętnego freelancera niż zaangażowanego.

Drugą kwestią jest wykorzystanie badań etnograficznych, których głównym rezultatem jest opis trzech przypadków (rozdział 7 punkt 7.3). Opisy przypadków w swojej logice są narzędziem ilustrującym i pogłębiającym badania. Mają wyraźnie charakter jakościowy a nie weryfikacyjny. Deklarowana przez Autorkę intencja, mówiąca, że: *„Celem badań etnograficznych było dookreślenie czynników kształtujących zaangażowanie lektorów-freelancerów oraz ich oczekiwań względem szkół, z którymi współpracują, w świetle uzyskanych wcześniej wyników badań ankietowych”* wskazywać może na chęć wykorzystania tych badań jako weryfikator wyników uzyskanych za pomocą ankiet. Zabieg ten oceniam jako nie do końca udany. Zawarte w pracy opisy przypadków w ograniczonym stopniu dodają wartości prowadzonym rozważaniom a dodatkowo budują wrażenie nadmiarowości badawczej i raczej zaciemniającej obraz. Sama Autorka wskazuje, że: *„ (...) mimo różnic w wielkości szkół oraz w wielkości miejscowości, w których były zlokalizowane, wszystkie szkoły starają się tworzyć warunki pracy i współpracy, które z pewnością mogą pomóc kształtować zaangażowanie organizacyjne lektorów-freelancerów. Co więcej, wspólnymi dla wszystkich trzech zbadanych szkół sposobami, które mogą mieć wpływ na zaangażowanie organizacyjne lektorów, były następujące czynniki o charakterze organizacyjnym (tu następuje opis tych czynników)”* (s. 263). Opisane w kolejnej części pracy różnice między szkołami opatrzone w opisie są (i słusznie) często używanym trybem przypuszczającym – wskazującym na ostrożność badacza – jednakże jeśli chcemy weryfikować wcześniejsze obserwacje, niezbyt pasującym.

Dużym plusem jest jasna deklaracja Autorki dotycząca intencji i tego co realnie udało się zbadać. Postawa taka świadczy o dojrzałości doktorantki i właściwym podejściu do prowadzenia badań. Jednocześnie zabrakło Autorce determinacji (odwagi) by zrezygnować z tych elementów badań, których ze względu na specyfikę zgromadzonego materiału nie można było poprawnie zrealizować. Przykładem może być opis specyfika zachowań lektorów-freelancerów w porównaniu z pracownikami etatowymi w świetle badań eksperckich zawarty w podrozdziale 7.3 rozprawy. Przy tak niesymetrycznej próbie badawczej można było z tego opisu zrezygnować. Ubocznym efektem dążenia Autorki do zrealizowania jak największej ilości badań jest poczucie nadmiarowości i rozmycie głównej osi postępowania badawczego i kluczowego osiągnięcia jakim jest opisany w rozdziale 8 model referencyjny.

Mimo tych polemiczno-krytycznych uwag aspekt metodyczny pracy ocenić należy wysoko. Zarówno w kontekście rzetelności badawczej Autorki – narzędzi badań społecznych jak i narzędzi analiz statystycznych, jak i rzetelności w opisie przyjętego przez nią postępowania badawczego.

Rozdziały szósty i siódmy zawierają wyniki badań ankietowych i eksperckich oraz etnograficznych. Opis uzyskanych wyników jest obszerny i logiczny. Poza wymienionymi wyżej wątpliwościami nie budzą one zastrzeżeń. Dowodzą one swobody Autorki w posługiwaniu się wybranymi narzędziami oraz sumienności i staranności względem realizacji procesu badawczego. Do najmocniejszych stron tej części rozważań zaliczam opracowane przez Autorkę dwa zestawy czynników – dotyczących przejawów zaangażowania pracowników (s. 189-190) oraz oczekiwań lektorów (s. 222-223). Jedynym elementem utrudniającym lekturę tych rozdziałów był zbyt mały rozmiar czcionki z tabelach i wykresach pogarszający ich czytelność.

Rozdział ósmy zawiera opis weryfikacji postawionych hipotez. Warto podkreślić, że Autorka uniknęła dość (niestety) powszechnego błędem jakim jest potwierdzanie hipotez, stosując poprawną formułę „baku podstaw do odrzucenia” hipotezy. W drugiej części tego rozdziału Autorka prezentuje model referencyjny budowania zaangażowania organizacyjnego freelancerów współpracujących ze szkołami językowymi oraz rekomendacje dla szkół językowych w tym zakresie. Zaproponowany model, zgodnie z intencją Autorki, stanowi ukoronowanie jej rozważań i procesu badawczego będąc jednocześnie (jak rozumiem) podstawą do sformułowania rekomendacji dla szkół językowych. Pewien niedosyt budzi dość ogólny postulat zawarty w rekomendacjach, odwołujący się (czy też odwołujący szkoły językowe) do wyników oceny poziomu zaangażowania. Wspomniany niedosyt wynika z faktu, że Autorka nie wskazuje jak ten poziom zarządzający szkołami mieli by oceniać.

Reasumując ocenę merytoryczną pracy stwierdzam co następuje:

- Doktorantka w swoich studiach literaturowych uwzględniła kluczowe pozycje dotychczasowego dorobku w obszarze tematycznym, którego dotyczy rozprawa.
- Doktorantka wykazała się w pracy dużą starannością metodyczną w doborze i przeprowadzeniu badań empirycznych. Zachowała też właściwy dla wybranych metod badawczych umiar w zakresie uogólniania sformułowanych wniosków.
- Doktorantka udowodniła, iż potrafi poprawnie prowadzić rozumowanie i samodzielnie formułować wnioski.

V. Konkluzja

Podjęty problem badawczy recenzowanej pracy jest znaczący dla rozwoju polskiej nauki o zarządzaniu. Mieści się również w nurcie aktualnych badań podejmowanych tak w kraju jak i na świecie.

Hipotezy badawcze pracy zostały postawione poprawnie, a poziom ich weryfikacji oceniam jako wystarczający. Wysoko oceniam umiejętność poruszania się przez Autorkę w problematyce pracy, co świadczy o jej dużej elokwencji, staranności i wysokiej dyscyplinie badawczej, a także o jej zdolnościach koncepcyjnych.

Reasumując, zważywszy na całokształt prezentowanych w pracy rozważań stwierdzam, że jej treść posiada wysokie walory poznawcze i aplikacyjne w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników świadczących prace nie w oparciu o umowę o pracę.

W związku z przedstawionymi uwagami odnośnie do merytorycznej strony rozprawy doktorskiej oczekuję od Autorki odpowiedzi – w trakcie publicznej obrony – na następujące pytania:

1. Jak Autorka widzi możliwości uogólnienia wniosków z badań na szerszy kontekst osób/zawodów świadczących pracę nie w oparciu o umowę o pracę? W szczególności jaka jest tu rola/wpływ bariery rozwiązań systemowych dotyczących świadczeń socjalnych dla takich pracowników?
2. Jak Autorka widzi możliwość praktycznego wykorzystania przez szkoły językowe modelu referencyjnego – operacjonalizacja modelu w praktyce stosowania przez organizację?

Podsumowując uważam, iż recenzowana rozprawa spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, poz. 1365) i wnoszę o dopuszczenie do jej publicznej obrony

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'S' followed by a series of connected loops and a long horizontal stroke extending to the right.