

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**mgr Martyny Michalak pt. „Działania rozwojowe jako czynnik kształtujący zaangażowanie pracowników w organizację i pracę” napisanej pod kierunkiem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE i promotora pomocniczego, dr Joanny Mesjasz, w Katedrze Zarządzania Kadrami UE we Wrocławiu.**

### **Układ treści**

- 1. Podstawa i cel recenzji**
- 2. Przedmiot recenzji**
- 3. Ocena ogólna**
- 4. Ocena szczegółowa**
- 5. Konkluzja**

**dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ**

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Łódzkiego

tel. +48 602 777 082

e-mai:

[jcewinska@uni.lodz.pl](mailto:jcewinska@uni.lodz.pl)

ul. Matejki 22/26  
90-237 Łódź

<http://zarzadzanie.uni.lodz.pl>

<http://kzzl.wz.uni.lodz.pl>

## **1. Podstawa i cel recenzji**

**Podstawą niniejszej opinii** jest pismo ZIF-D-4000.17.2014 prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet Dziekana Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, z dnia 25.11.2016 roku, informujące o powołaniu mnie (uchwałą Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów z dn. 17.11.2016 r.) na recenzenta w przewodzie doktorskim Martyny Michalak nt.: „Działania rozwojowe jako czynnik kształtujący zaangażowanie pracowników w organizację i pracę”.

**Celem recenzji** jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595; z 2005 r. Nr 164, poz. 1365; z 2010 r. Nr 96, poz. 620; Nr 182, poz. 1228; z 2011 r. Nr 84, poz. 455; z 2014 r. poz. 1198), w szczególności, czy stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub artystycznego oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej (Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (art. 13 pkt.1 Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595).

## **2. Przedmiot recenzji**

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Martyny Michalak pt. „Działania rozwojowe jako czynnik kształtujący zaangażowanie pracowników w organizację i pracę”, napisana pod kierunkiem dr hab. Marzeny Stor i promotora pomocniczego, dr Joanny Mesjasz, w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Praca liczy 436 stron i obejmuje: stronę tytułową (bez numeru), spis treści (s. 2-3, dwie strony), stronę z podziękowaniami i dedykacją (s. 4), wstęp (s. 5-9, pięć stron), część zasadniczą (s. 10-368, trzysta pięćdziesiąt dziewięć stron), spis załączników (s. 369), załączniki (s. 370-417, czterdzieści osiem stron),

spis tabel (s. 418-419, dwie strony), spis rysunków (s. 420), spis wykresów (s. 421-422, dwie strony), wykaz literatury (s. 423-436, czternaście stron).

Treści zasadnicze rozprawy podzielono na sześć rozdziałów, z których: I rozdział liczy 57 stron (s. 10-66), II rozdział zawiera 63 strony (s. 67-129), rozdział III liczy 74 strony (s. 130-203), część IV obejmuje 36 stron (s. 204-239), rozdział V zawiera 121 stron (s. 240-360), część VI liczy 8 stron (s. 361-368).

W wykazie literatury umieszczono 280 pozycji, w tym 51 pozycji anglojęzycznych. W spisie tabel ujęto 74 pozycje, w spisie rysunków – 39 form a w spisie wykresów - 51. W załączniku umieszczono 13 pozycji: Załącznik 1. Formularz do analizy dokumentacji (s. 370-375, sześć stron), Załącznik 2. Ankieta do badania działań skierowanych na rozwój pracowników (s. 376-380, pięć stron). Załącznik 3. Ankieta do diagnozy zaangażowania w organizację i pracę (s. 381-382, dwie strony), Załącznik 4. Ankieta do diagnozy czynników strukturalnych wpływających na zaangażowanie (s. 383-388, sześć stron), Załącznik 5. Kwestionariusz wywiadu z kadrą menedżerską (s. 389-391, trzy strony), Załącznik 6. Kwestionariusz wywiadu z osobami kluczowymi (s. 392-394, 3 strony) oraz załączniki od 7 do 13 zawierające wyniki badań (s. 395-417, 23 strony).

### **3. Ocena ogólna**

Recenzowane „dzieło” poświęcono problematyce aktualnej i istotnej z punktu widzenia teorii i praktyki nauk o zarządzaniu. Dyskusja na temat rozwoju pracowników jest od wielu lat jedną z kluczowych w obszarze zarządzania ludźmi. Równie ważna jest kwestia angażowania pracowników, o czym świadczy m.in. fakt, iż kwestia ta została uznana jako kluczowy trend w obszarze kapitału ludzkiego<sup>1</sup>. Relacje pomiędzy rozwojem pracowników a poziomem ich zaangażowania zostały zidentyfikowane, jednak ze względu na

---

<sup>1</sup> Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-trendy-2016-raport.html>; Trendy HR 2015 – Nowy świat pracy, Deloitte University Press [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_trendy\\_hr\\_2015\\_kadry\\_nowy\\_swiat.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_trendy_hr_2015_kadry_nowy_swiat.pdf); Nowe zasady zaangażowania pracowników, raport Hay Group, [http://www.haygroup.com/downloads/pl/raport\\_nowe\\_zasady\\_zaangazowania\\_pracownikow.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/pl/raport_nowe_zasady_zaangazowania_pracownikow.pdf);

ich złożoność i wieloaspektowość wymagają dalszych analiz. Autorka jest tego świadoma, pisząc: „choć związki występujące między rozwojem pracowników a zaangażowaniem poddane zostały analizom w pracach badaczy, zwłaszcza zagranicznych, to w polskiej literaturze nie zaprezentowano do tej pory badań, w których w sposób kompleksowy przeanalizowano wpływ działań rozwojowych występujących na poszczególnych etapach procesu zarządzania rozwojem pracowników na poziom zaangażowania pracowników w organizację i w pracę” (wstęp, s. 7, drugi akapit). Z powyższego cytatu wynika również, iż pani M. Michalak dostrzega lukę badawczą w wybranym obszarze zainteresowań i widzi możliwość jej wypełnienia dzięki badaniom własnym. Jednocześnie podkreśla, iż „podjęta w rozprawie tematyka oraz przeprowadzone badania posiadają pewne cechy podejścia nowatorskiego ... (wstęp, s. 7, drugi akapit). Przytoczone wypowiedzi sugerują, że Autorka widzi swój wkład do nauk o zarządzaniu.

Problematyka rozprawy jest interdyscyplinarna i niejednoznaczna, w czym należy upatrywać trudności w jej realizacji. Jej (problematyki pracy) zgłębienie wymaga dociekliwości, rzetelności i otwartości umysłu. Podjęcie w/w tematyki jest wyzwaniem i świadczy o odwadze Doktorantki.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i tej konwencji podporządkowano jej układ (wyjaśnienie i uzasadnienie teoretyczne podjętego problemu, charakterystyka aspektów metodycznych badań, prezentacja i analiza wyników badań oraz wnioski).

Treści zasadnicze rozprawy podzielono na sześć rozdziałów. Logika wywodów wydaje się uzasadniona. Poszczególnym fragmentom opracowania nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich rozważań.

Rozdziały I-III można uznać za proporcjonalne pod względem objętości, w kolejnych, tj.: IV-VI nie zachowano zasady proporcji. Moim zdaniem, „konstruując” rozprawę doktorską, należy zachować proporcje pomiędzy rozdziałami. Świadczy to o gruntownym przemyśleniu zasadności poszczególnych części pracy i ich treści. Pisząc ostatni fragment, Autorka powinna była zrezygnować z nazywania go rozdziałem. Według mnie lepiej byłoby potraktować tę część jako zakończenie rozprawy (ewentualnie wnioski i rekomendacje).

Praca jest rozbudowana pod względem „ilości” treści (część zasadnicza obejmuje 359 stron), co w moim odczuciu nie stanowi atutu dzieła. W czasach „overload informations” istotne jest koncentrowanie się na najistotniejszych kwestiach dotyczących tematu i umiejętne selekcjonowanie informacji (szczegółowe uwagi zawarto w punkcie 4 recenzji).

Wykaz literatury jest obszerny, zawiera 280 pozycji, z czego około 20% stanowią pozycje anglojęzyczne. Dobór materiałów źródłowych jest uzasadniony z punktu widzenia problematyki dysertacji. Doktorantka wykazała się w tym względzie dociekliwością i starannością właściwą badaczowi.

Doceniam złożony i wieloetapowy proces zbierania i analizy danych zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym. Pani M. Michalak wykazała się umiejętnością formułowania pytań i hipotez badawczych, prowadzenia badań przy wykorzystaniu różnych sposobów zbierania informacji oraz ich analizowania. Zastosowane przez nią metody badawcze są wystarczająco uzasadnione. Dodatkowym atutem jest badanie rzetelności autorskiego kwestionariusza przy pomocy metody sędziów niezależnych (s. 237-238). Doktorantka potrafi również interpretować uzyskane wyniki i wyciągać na ich podstawie wnioski.

Pod względem edytorskim uznaję pracę za dość staranną (choć Autorka nie ustrzegła się błędów interpunkcyjnych, gramatycznych i językowych). Plusem jest wykorzystanie wielu różnorodnych form graficznych, ilustrujących i wyjaśniających opisywane przez Doktorantkę zagadnienia.

W odniesieniu do powyższego **moja ogólna ocena rozprawy** (tzn. poprawności treści, formuły problemu badawczego i sposobu jego rozwiązania, podstawy źródłowej rozważań oraz aspektów formalnych) **jest pozytywna.**

#### **4. Ocena szczegółowa**

Podkreślając pozytywną ogólną ocenę dysertacji, w poniższej części recenzji odnoszę się do poszczególnych fragmentów rozprawy oraz wskazuję to, co budzi moje wątpliwości i w moim odczuciu wymaga doprecyzowania.

**„Krytykować może jedynie ten, kto posiada serce gotowe do niesienia pomocy”.**

William Penn

**Tytuł rozprawy** jednoznacznie określa ramy przedmiotowe rozważań, sformułowano go prawidłowo.

**Wstęp** zawiera opis problematyki pracy, jej uzasadnienie oraz charakterystykę struktury pracy, wyjaśniającą tok wywodów. Mam wątpliwości co do tezy pracy, ponieważ związek między zaangażowaniem pracowników a ich rozwojem został już zidentyfikowany (o czym Autorka napisała we wstępie, s. 5, w końcowym fragmencie drugiego akapitu: „... warto w tym miejscu zwrócić szczególną uwagę na stwierdzenie badaczy, że działania rozwojowe podejmowane przez organizacje mogą przyczyniać się do wzrostu zaangażowania pracowników” i co zasugerowała w tytule III rozdziału pracy „Zaangażowanie w organizację i pracę jako wynik działań rozwojowych przedsiębiorstwa”). Teza sformułowana przez Doktorantkę nie jest „odkrywcza” (biorąc pod uwagę rozważania zawarte w pracy i wyniki badań empirycznych, widzę możliwość innego sformułowania tezy - np. uwzględniającego fazy planowania, realizacji i kontroli funkcji rozwojowej).

Cel pracy jest określony jasno, choć i w jego sformułowaniu dostrzegam pewną niespójność. Dla mnie analiza jest elementem postępowania diagnostycznego, zatem można było pominąć termin analiza, albo umieścić go po słowie diagnoza (które to słowo jest pojęciem szerszym).

W ostatnim akapicie wstępu (s. 9) p. M. Michalak sygnalizuje, iż „ (...) w oparciu o omawiane wnioski (dop. recenzentki - z badań) można sformułować propozycję narzędzia, które menedżerowie oraz pracownicy działów HR mogą wykorzystywać w celu podwyższania i utrzymywania poziomu zaangażowania w organizację i pracę na pożądanym poziomie (...). Otóż nie bardzo rozumiem, co jest tym narzędziem. W punkcie 6.2 rozdziału VI mowa jedynie o rekomendacjach (bądź rozwiązaniach) dla praktyki gospodarczej.

Pierwsza część rozprawy ma charakter teoretyczny i zawiera trzy rozdziały.

**W rozdziale I.** omówione zostały zagadnienia z zakresu podstaw zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi (które są przedmiotem rozważań na studiach I i ewentualnie II stopnia). Nie mam uwag do ich walorów merytorycznych, jednak z punktu widzenia tematu pracy i jej celu wydają się zbędne. Rozdział I ma charakter podręcznika a nie dzieła naukowego. Niepotrzebne wydaje się opisywanie po raz kolejny czegoś, co zostało omówione przez kilkudziesięciu autorów. Poza tym nie zostało jasno określone, czy dalsze rozważania będą prowadzone w nurcie zasobowym, czy kapitałowym.

**W rozdziale II** Autorka odnosi się do kwestii zarządzania rozwojem pracowników, w szczególności planowania, realizacji i kontroli działań związanych z polityką rozwoju kadr. Doceniając wiedzę Autorki, zwracam uwagę na podręcznikowy charakter rozważań (przede wszystkim w pkt. 2.1 i 2.2). Nie rozumiem, po co, opisując rolę menedżerów i działów personalnych w zarządzaniu rozwojem, Doktorantka odwołuje się do elementarnych zagadnień roli menedżerów (s. 83-87), czy do ewolucji i struktury działu kadr (s. 89-93)? Autorka pominęła też kwestię „wirtualizacji rozwoju”, która moim zdaniem, nie pozostaje bez znaczenia w kontekście zaangażowania pracowników.

**Rozdział III** poświęcono rozważaniom dotyczącym zaangażowania pracowników (problemom definicyjnym, formom i determinantom zaangażowania, metodom badania zaangażowania). Atutem tej części opracowania jest prezentacja autorskiego modelu związku działań rozwojowych i zaangażowania w organizację i pracę. Mniej podoba mi się „rozwodzenie się” na temat postaw oraz relacji między zaangażowaniem a motywacją (zagadnienia definicyjne i teorie motywacji, s.142-149). Opisywanie tak elementarnych zagadnień nie wydaje się uzasadnione i, o czym już wspominałam, nadaje treściom charakter podręcznika. Nie bardzo rozumiem, po co Autorka przedstawia podział modeli według różnych kryteriów (s. 198-199), skoro nie odnosi się do tego podziału, prezentując swój model (poza stwierdzeniem, że Jej model „uznać można za opisowy, s. 199, pierwsze zdanie ostatniego akapitu).

Oceniając część teoretyczną rozprawy (rozdziały I – III), stwierdzam, iż Doktorantka wykazała się wiedzą dotyczącą podstaw zarządzania, rozwoju i zaangażowania pracowników, ale niekoniecznie umiejętnością selekcjonowania informacji pod kątem analizowanej problematyki dysertacji.

Druga część recenzowanej rozprawy ma charakter empiryczny i obejmuje rozdziały: czwarty, piąty i szósty.

**W rozdziale IV** zawarto charakterystykę metodyki badań własnych. Opisano w nim założenia badawcze, w szczególności: cele, pytania i hipotezy badawcze, metody i przebieg badań (nastawionych na zgromadzenie danych o charakterze jakościowym i ilościowym; pilotażowych i zasadniczych) oraz kryteria doboru i specyfikę badanych przedsiębiorstw. Niejasne jest dla mnie, czemu Autorka w części empirycznej używa określenia „cel pracy”, a nie „cel badań” (s. 204). Cel pracy należy ująć we wstępie i odnieść go do całego opracowania (części teoretycznej i badawczej). Cel badań powinien odzwierciedlać sens działań (czynności) podjętych dla egzemplifikacji własnych założeń i wpisywać się w cel całej pracy. Cele przedstawione na s. 204, moim zdaniem, powinny być umieszczone we wstępie dysertacji, ponieważ odnoszą się do całej pracy. W niniejszym rozdziale warto byłoby wymienić wyłącznie cele badań własnych.

Mam wątpliwości do tytułu punktu 4.2 „Narzędzia wykorzystane w procesie badawczym”. W tym fragmencie Doktorantka charakteryzuje (o czym napisała: ...wykorzystano trzy metody pozyskiwania informacji”, s. 207, pierwszy akapit), metody i techniki badań (np. analiza treści dokumentacji i wywiad ustrukturyzowany) oraz narzędzia (np. formularz analizy dokumentacji (s. 207) i kwestionariusz wywiadu ustrukturyzowanego (s. 214).

Opisując metodykę badań, p. M. Michalak nie wskazała ograniczeń wynikających z jej zastosowania (np. wykorzystania poszczególnych sposobów gromadzenia informacji).

Na stronie 239 użyto sformułowania osoby kluczowe, którym posługiwano się również w dalszej części pracy. Nie zostało jednak precyzyjnie wyjaśnione, kogo Autorka zalicza do tej kategorii badanych.



**Rozdział V** poświęcono prezentacji wyników badań empirycznych przeprowadzonych w siedmiu organizacjach Wrocławskiego Parku Technologicznego (WPT) i Wrocławskiego Parku Biznesu (WPB I i II). W tej części pracy dokonano analiz z perspektywy w/w organizacji jako całości, z punktu widzenia kadry zarządzającej tymi organizacjami i osób kluczowych oraz zatrudnionych w firmach pracowników (151 osób). Niestety nie podano, ile wywiadów przeprowadzono w badanych organizacjach i nie scharakteryzowano respondentów pod względem demograficzno-społecznym. Jeśli opis rozmówców nie był z różnych względów możliwy, należało to wyjaśnić.

Wyniki pomiarów dokonanych przy pomocy narzędzi statystycznych przedstawiono w sposób przystępny (wykorzystano test Kołmogorowa-Smirnowa, test różnic U Manna-Whitneya, korelację Pearsona, analizę regresji prostej, analizę częstości). Nie mam większych zastrzeżeń do interpretacji rezultatów analiz.

Ze względu na to, że rozdział jest obszerny pod względem ilości treści, moim zdaniem, lepiej by było umieścić tabele z wynikami badań w załączniku, co spowodowałoby zmniejszenie objętości tego rozdziału i uczyniło treści w nim zawarte bardziej przejrzystymi.

**W rozdziale VI** przedstawiono wnioski z badań empirycznych, rekomendacje dla praktyki gospodarczej oraz proponowane kierunki dalszych prac badawczych. Jak wspomniałam, dokonując oceny ogólnej (pkt. 3 recenzji), należało zrezygnować z nazywania tego fragmentu dysertacji rozdziałem. Według mnie bardziej adekwatne, ze względu na objętość tej części i specyfikę jej treści, byłoby określenie jej mianem zakończenia.

**Nie lekceważcie drobnostek, ponieważ od drobnostek zależy doskonałość,  
a doskonałość nie jest drobnostką.**

Michał Anioł Buonarotti

## 5. Konkluzja

Przedstawiona do recenzji rozprawa (mimo powyższych uwag) ma wiele walorów. Dotyczy interesującej, aktualnej i złożonej problematyki. Jej Autorka wykazała się szeroką wiedzą teoretyczną z zakresu zarządzania oraz umiejętnością prowadzenia pracy naukowej. W szczególności na pochwałę zasługują: autorska propozycja rozwiązania problemu badawczego, opis metodyki badań i ich wyników, potwierdzający umiejętności doboru sposobów gromadzenia danych, analizy materiału empirycznego, interpretowania rezultatów badań z ostrożnością właściwą badaczowi oraz wyciągania wniosków a także wskazanie kierunków dalszych badań.

Warto podkreślić, że sformułowania stosowane wielokrotnie przez doktorantkę (np. „wyniki badań mogą stanowić podstawę do dalszych analiz”, s. 367, pierwszy akapit) świadczą o jej ostrożności w ocenie analizowanych zagadnień, co z kolei przekonuje o jej dojrzałości i pokorze wobec możliwości poznania.

Uwagi zawarte w niniejszym dokumencie nieco obniżają wartość dysertacji, jednak nie wpływają na ogólną pozytywną ocenę rozprawy. Proponuję potraktować je jako propozycję kierunku doskonalenia warsztatu badawczego Doktorantki oraz zaproszenie do dyskusji w trakcie publicznej obrony. Mając nadzieję na spotkanie z Autorką recenzowanej pracy doktorskiej, przedstawiam problemy, które ukierunkują przebieg dyskusji:

1. Z badań Aon Najlepsi Pracodawcy wynika, że poziom zaangażowania pracowników spada wraz ze wzrostem stażu w firmie. Najwyższy poziom zaangażowania obserwowany jest u pracowników ze stażem do trzech miesięcy oraz od trzech miesięcy do roku; najniższy poziom zaangażowania notowany jest w grupie pracowników związanych z firmą od 2 do 3 lat. Po tym okresie, poziom zaangażowania stopniowo rośnie i wśród zatrudnionych z przynajmniej dziesięcioletnim stażem osiąga poziom zbliżony do zaangażowania pracowników z krótkim stażem (do roku). Jak można wytłumaczyć powyższe obserwacje, odnosząc się do polityki rozwoju?

2. Czy inny dobór firm (tzn. spoza Wrocławskiego Parku Technologicznego (WPT) i Wrocławskiego Parku Biznesu (WPB I i II), mógłby wpłynąć na rezultaty badań?
3. Jacy liderzy mogą dziś skutecznie oddziaływać na zaangażowanie pracowników w pracę? Co to znaczy „angażujące przywództwo”?

W mojej opinii **rozprawa mgr Martyny Michalak pt. „Działania rozwojowe jako czynnik kształtujący zaangażowanie pracowników w organizację i pracę”**, napisana pod kierunkiem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE i promotora pomocniczego, dr Joanny Mesjasz, w Katedrze Zarządzania Kadrami UE we Wrocławiu, **spełnia wymogi** zawarte w artykule 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595 z późn. zm.) **i w związku z powyższym wnioskuje o dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.**

**Joanna Cewińska**

Łódź, 5 stycznia 2017 roku

