



UNIwersytet JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Kraków, 09.10.2023 r.

Prof. UJ dr hab. Anna Wziątek-Staśko
Katedra Zarządzania Strategicznego
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgra Andrzeja Borowskiego
pt.: „KSZTAŁTOWANIE SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA
PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ”.

napisanej pod kierunkiem naukowym

prof. dr hab. Anny Rakowskiej- promotora rozprawy oraz dr Agnieszki
Piaseckiej- promotora pomocniczego, na Wydziale Ekonomicznym
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

I FORMALNO-PRAWNE PODSTAWY SPORZĄDZENIA RECENZJI

Formalną podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo przewodnie Pani prof. dr hab. Anny Rakowskiej- zastępcy dyrektora Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, z dnia 01 sierpnia 2023 roku, informujące o powierzeniu mi funkcji recenzenta w przewodzie doktorskim Pana mgra Andrzeja Borowskiego. Przedmiotem recenzji jest rozprawa Pana mgra Andrzeja Borowskiego, pt.: „*Kształtowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników administracji samorządowej*”, przygotowana pod kierunkiem Pani prof. dr hab. Anny Rakowskiej- promotora rozprawy oraz Pani dr Agnieszki Piaseckiej- promotora pomocniczego.

Podstawą prawną prowadzonego postępowania jest art. 190 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668). Zgodnie z treścią art. 187 (pkt. 1 oraz 2) wyżej wymienionej ustawy: „*Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę*

teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej (...) Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problem naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne. Mając na uwadze powyższe, przy ocenie rozprawy doktorskiej Pana mgra Andrzeja Borowskiego, jako podstawę oceny przyjęto następujące kryteria: wybór i znaczenie podjętej tematyki; poprawność formułowania problemów badawczych, celów, hipotez; zastosowane metody i narzędzia badawcze; struktura i treść merytoryczna rozprawy oraz wykorzystane źródła.

II WYBÓR I ZNACZENIE PODJĘTEJ TEMATYKI

Podjęty przez Autora dysertacji temat uważam za aktualny i ważny, bez zastrzeżeń wpisujący się w obszar rozważań dedykowany dyscyplinie “nauki o zarządzaniu i jakości”. Przyjęta formuła tytułu eksponuje dwie kluczowe kategorie badawcze: “satisfakcję pracowników” oraz “zaangażowanie pracowników”. Obie należą do chętnie eksplorowanych przez światowych badaczy, wciąż jednak pozostawiając przestrzeń do dalszych poszukiwań. Ich połączenie jest nieoczywiste, a kierunek wpływu dwustronny. Operacjonalizacja obu pojęć nie jest łatwa. Mieszczą się one bowiem w gąszczu szeregu innych, o zbliżonym znaczeniu, jak np.: *zadowolenie, motywacja, przywiązanie*, itp. Pojęcia te często są niesłusznie mylone lub interpretowane w sposób intuicyjny, kreując istotny zamęt terminologiczny, o szczególnie niekorzystnych skutkach dla organizacji. Dodatkową trudność sprawia identyfikacja i właściwa ocena czynników determinujących poziom obu kategorii. Wziąwszy pod uwagę powyższe, znaczącą rolę w tytule rozprawy odgrywa komponent “kształtowanie”- kierujący uwagę na procesowe podejście do analizy badanej zależności oraz próbę wskazania tychże determinant. Wziąwszy pod uwagę wskazane trudności, wybór obszaru badawczego uważam za istotny atut pracy oraz duże wyzwanie. Autor, w oparciu o studia literatury tematu, zidentyfikował lukę badawczą, choć brak precyzji w tym zakresie stanowi słabość prowadzonych rozważań.

III POPRAWNOŚĆ FORMUŁOWANIA PROBLEMÓW BADAWCZYCH, CELÓW ORAZ HIPOTEZ

Szczegółowa prezentacja metodyki badań, w tym problemu badawczego, celu głównego badań, celów szczegółowych oraz hipotez szczegółowych, została wskazana we wprowadzeniu do rozprawy, a następnie rozwinięta w jej rozdziale czwartym.

Problem badawczy został określony następująco: *“jakie są związki praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z satysfakcją z pracy oraz jakie są związki między satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem organizacyjnym pracowników administracji samorządowej”*. Analogiczne brzmienie przyjmuje formuła celu głównego, w treści którego widnieje zapis: *“identyfikacja związków praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z satysfakcją z pracy pracowników administracji samorządowej oraz identyfikacja związków satysfakcji z pracy z zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem organizacyjnym”*. Powyższe zapisy wydają się niekompletne, zwłaszcza w odniesieniu do przyjętej formuły “problemu badawczego”. Z ich treści nie wynika wprost, jakie działania planuje podjąć Autor w odniesieniu do “związków (...)”. Czy chodzi mu o “diagnozę”, czy “identyfikację”, a może o “sprawdzenie”, “określenie” lub “wskazanie”? Formuła “celu głównego” nieco redukuje ten niedosyt (pojawia się zapis, iż chodzi o “identyfikację”), jednak nadal wątpliwość budzi użycie liczby mnogiej- “związków”, gdy chyba bardziej zasadne byłoby użycie liczby pojedynczej zwłaszcza, że przyjęte brzmienie hipotez badawczych eksponuje “związek” właśnie w liczbie pojedynczej. Aspektem, który jednak w największym stopniu zaburza percepcję rozważań podjętych w rozprawie jest kategoria *“przywiązanie organizacyjne”*. Nie została ona ujęta w tytule rozprawy, nie widnieje w uzasadnieniu wyboru tematu pracy. Pojawia się natomiast w formule celu szczegółowego C3 oraz hipotezy H4, jest uwzględniona jako zmienna w modelu badawczym (s 146), Autor poświęcił jej także podrozdział 3.4.

- W przedmiotowej rozprawie sformułowano pięć celów szczegółowych (C1- C5)- s. 143.
- C1. Identyfikacja modeli zarządzania zasobami ludzkimi stosowanych w administracji samorządowej, dokonana na podstawie przeglądu literatury.
 - C2. Identyfikacja relacji zachodzących pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w pracę, dokonana na podstawie przeglądu literatury.
 - C3. Opracowanie modelu badawczego opisującego związki pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem organizacyjnym pracowników administracji samorządowej.
 - C4. Weryfikacja opracowanego modelu badawczego.
 - C5. Identyfikacja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi skorelowanych z satysfakcją z pracy w kontekście zróżnicowanych grup pracowników.

Do grupy celów szczegółowych nie włączono celu utylitarnego: *“opracowanie praktycznych rekomendacji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. W szczególności wskazanie praktyk ważnych dla kształtowania satysfakcji z pracy, a w konsekwencji zaangażowania w pracę i przywiązania organizacyjnego pracowników administracji samorządowej”*, traktując go, jako

jedyny, w sposób odrębny. Fakt ten nie jest zrozumiały, gdyż posługując się wskazaną nomenklaturą zasadnym było również wyodrębnienie innych rodzajów celów, np. metodyczny, empiryczny, itp.

Autor podjął w części empirycznej również trud sprawdzenia prawdziwości czterech hipotez badawczych:

H1. Istnieje związek między percepcją poszczególnych praktyk zarządzania zasobami **ludźmi** (tu: błąd językowy), do których należy: komunikacja, organizacja pracy, relacje z przełożonymi, rozwój kariery, stosunki ze współpracownikami i wynagrodzenie)- H1a-H1f.

H2. Istnieją różnice istotne statystycznie w poziomie satysfakcji z pracy ze względu na zmienne socjodemograficzne pracowników administracji samorządowej.

H3. Istnieje związek między zaangażowaniem w pracę a satysfakcją z pracy pracowników administracji samorządowej.

H4. Istnieje związek między przywiązaniem organizacyjnym a satysfakcją z pracy pracowników administracji samorządowej.

Reasumując, Autor rozprawy nie sformułował hipotezy głównej. Przyjęta w pracy struktura celów szczegółowych jest zasadniczo poprawna. Cele są komplementarne i znajdują powiązanie z zawartością merytoryczną treści celu głównego. Zgodność hipotez badawczych z zawartością merytoryczną rozprawy nie budzi istotnych zastrzeżeń, znajduje również powiązanie ze strukturą celów szczegółowych.

IV ZASTOSOWANE METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE ORAZ STRONA FORMALNA DYSERTACJI

Przygotowanie części empirycznej przedmiotowej dysertacji oparto na wykorzystaniu kwestionariusza ankiety, składającego się z kilku części. Oprócz części wstępnej (zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach) oraz części metryczkowej (zawierającej sześć kategorii), narzędzie badawcze obejmowało grupy stwierdzeń, kolejno poświęcone analizowanym treściom (percepcji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi- osiemnaście stwierdzeń, satysfakcji z pracy- pięć stwierdzeń, zaangażowania w pracę- dziewięć stwierdzeń, przywiązania organizacyjnego- osiemnaście stwierdzeń). Do zbierania danych wykorzystano portal SurveyMonkey. W procesie badawczym wykorzystano metodę CAWI. Rzetelność narzędzia badawczego została określona w oparciu o współczynnik alfa Cronbacha. W procesie analizy danych posłużono się programem Statistica. Do analizy danych wykorzystano statystyki opisowe, zaś do weryfikacji hipotez testy parametryczne. Uczestnikami badań byli

respondenci zatrudnieni w 232 urzędach, w ogólnej liczbie 1081 osób, co stanowi wielkość imponującą.

Reasumując, metodyka badań, w tym dobór narzędzi badawczych oraz próby badawczej, nie budzą istotnych zastrzeżeń. Zebrany materiał faktograficzny został zaprezentowany w sposób przejrzysty, choć praca jest dosyć monotonna graficznie. Niestety Autor nie ustrzegł się licznych usterek językowych, gramatycznych oraz stylistycznych.

V STRUKTURA I TREŚĆ MERYTORYCZNA ROZPRAWY ORAZ WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów (trzy rozdziały teoretyczne oraz dwa empiryczne) oraz zakończenia. Dodatkowo zawiera bibliografię, spis tabel, rysunków, wykresów oraz załączników. Całość pracy obejmuje 241 stron. Bibliografia zawiera 584 pozycje literaturowe, z czego znaczną część stanowią źródła zagraniczne. To liczba godna podkreślenia. Dobór tematyki, wykorzystanych w dysertacji publikacji, jest w pełni zgodny z zawartością merytoryczną rozprawy. Aktualność pozycji literaturowych nie budzi zastrzeżeń. Budzi je natomiast struktura pracy, głównie z uwagi na zaburzoną logikę wywodów.

Wprowadzenie stanowi syntetyczne odniesienie do właściwej treści rozprawy, precyzując jednocześnie kluczowe aspekty stanowiące jej zawartość. W tej części istotne miejsce zajmuje charakterystyka poszczególnych rozdziałów pracy oraz jej celu. Uwzględniono w niej prezentację problemu badawczego, celów szczegółowych oraz hipotez badawczych. Treści powyższe można uznać za wystarczające.

Rozdział pierwszy (s.19-56) obejmuje dwa podrozdziały. W całości został poświęcony tematyce dotyczącej istoty oraz typologii modeli zarządzania w administracji samorządowej. Autor odniósł się w tej części zarówno do klasycznych koncepcji, jak i wskazał nowe kierunki rozwoju zarządzania publicznego. Treści zaprezentowane w tej części rozprawy stanowią tło dla rozważań podjętych w kolejnych rozdziałach.

Rozdział drugi (s. 57-98) obejmuje pięć podrozdziałów. Szczególnie istotne miejsce w tej części pracy zajmują treści poświęcone specyfice procesu zarządzania ludźmi w urzędach administracji samorządowej. Pewne wątpliwości budzi układ podrozdziałów 2.1-2.3. W podrozdziale 2.1 Autor odniósł się do problemu zarządzania ludźmi w organizacjach publicznych, podrozdział 2.2 traktuje o celach zarządzania ludźmi w ujęciu ogólnym (nie sprecyzowano, jakiego typu jednostek dotyczą rozważania), po czym w podrozdziale 2.3 Autor powraca do omówienia cech system zarządzania ludźmi, odnosząc je ponownie do

administracji samorządowej. Sugerowałabym przedstawienie kolejności w następujący sposób: istota i cele ZZL (ogółem), specyfika (cele/cechy ZZL w jednostkach administracji publicznej/samorządowej), wybrane aspekty (instrumenty) ZZL w jednostkach administracji samorządowej. Warto zwrócić uwagę również na używane często zamiennie terminy: "organizacje publiczne" oraz "organizacje samorządowe", co nie wydaje się zasadne.

Rozdział trzeci (s. 99-142) to szczególnie ważna część pracy. Niestety ten rozdział również budzi niedosyt. Kluczowe dla tematu pracy kategorie badawcze zostały scharakteryzowane w sposób dość powierzchowny. |Podrozdział 3.1 traktuje o istocie i znaczeniu satysfakcji z pracy, następujący po nim o satysfakcji z pracy w administracji publicznej. Można było oczekiwać, iż kolejne pojęcia zostaną opisane w podobny sposób, tymczasem podrozdział 3.3 dotyczy już tylko zaangażowania w pracę, a następny przywiązania organizacyjnego (nie odnosząc już się do administracji samorządowej). Dodatkową słabością tego rozdziału jest dość archaiczny przegląd definicji pojęć (np. tabela 16- s. 129) oraz brak dokładnego omówienia istoty kategorii, które eksponuje model badawczy (s. 146). Chodzi o: wigor, zaabsorbowanie, oddanie oraz rodzaje przywiązania organizacyjnego. Uporządkowanie treści dotyczących powyższych pojęć stanowi wymóg priorytetowy.

Rozdział czwarty (s. 143-168) oraz *rozdział piąty* (s. 159-192) to dwa rozdziały, stanowiące część empiryczną pracy, do których odniesiono się w poprzedniej części niniejszej recenzji.

Dokonując próby podsumowania należy stwierdzić, iż treści omówione w poszczególnych rozdziałach są powiązane z kategoriami zawartymi w tytule pracy. Struktura podrozdziałów w większości przypadków jest zgodna z tytułami rozdziałów. Klasyfikacja celów oraz hipotez badawczych jest powiązana z treścią rozdziałów. Rozważania podjęte w części empirycznej stanowią dopełnienie rozważań teoretycznych.

VI KONKLUZJA

Rozprawa doktorska autorstwa Pana mgra Andrzeja Borowskiego, pt.: "*Kształtowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników administracji samorządowej*", przygotowana pod kierunkiem Pani prof. dr hab. Anny Rakowskiej- promotora rozprawy oraz pani dr Agnieszki Piaseckiej- promotora pomocniczego, mimo pewnych uwag wskazanych w treści powyżej, spełnia wymogi rozprawy doktorskiej określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668). Tematyka rozprawy, będącej opracowaniem oryginalnym, mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Autor rozprawy wykazał się samodzielnością w procesie przygotowania pracy naukowej. **Mając na**

**uwadze powyższą opinię wnioskuję o dopuszczenie pracy doktorskiej Pana mgra
Andrzeja Borowskiego do publicznej obrony na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu
Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.**

Wziątek-Staśko Anna

Prof. UJ, dr hab. Anna Wziątek-Staśko

Kraków, 09.10.2023 r.