

**Prof. dr hab. Dagmara Lewicka,**

**Kraków, 12.10.2023 r.**

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica  
w Krakowie

**Recenzja** rozprawy doktorskiej mgr Andrzeja Borowskiego pt. **Kształtowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników administracji samorządowej**, napisanej na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej pod kierunkiem prof. dr hab. Anny Rakowskiej i promotora pomocniczego dr Agnieszki Piaseckiej.

#### **Podstawa formalna**

- Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 1.08.2023, informujące o powołaniu mnie przez Radę Naukową Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej w Lublinie, na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgr Andrzeja Borowskiego.
- W ocenie merytorycznej uwzględniono wymogi określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 3 lipca 2018 r. (Dz.U. 2018 poz. 1669), w szczególności z art. 179 tejże ustawy.
- Przedmiotem oceny jest praca pisemna zredagowana w języku polskim, o łącznej objętości 241 stron (wraz z bibliografią i załącznikami). Praca zawiera niezbędne elementy typowe dla takiego dzieła i została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.

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

## 1. Ocena doboru tematu i celów badawczych

Na przestrzeni ostatnich lat można zaobserwować wzrost zainteresowania badaczy problematyką satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę i przywiązania do organizacji. Konstrukty te należą do złożonej i niezwykle istotnej kategorii odczuć i postaw pracowników w stosunku do wykonywanej przez nich pracy i organizacji, w której świadczą pracę.

Ich znaczenie sprowadza się między innymi do tego, że determinują one wyniki uzyskiwane przez pracowników i stopień ich orientacji na klienta. Problematyka ta nabiera szczególnego znaczenia w sektorze publicznym, w którym na przestrzeni ostatnich lat nieustannie dąży się do poprawy efektywności i zadowolenia pracowników i klientów, wprowadzając nowoczesne metody i techniki zarządzania.

Dlatego też podjętą tematykę i wybór podmiotu do badań uważam za wyzwanie **cenne poznawczo**. Niniejsza praca oprócz walorów teoriopoznawczych, ma także istotną **wartość dla praktyki zarządzania**, wskazuje, bowiem na możliwość kształtowania satysfakcją z pracy, zaangażowania pracowniczego i przywiązania organizacyjnego w administracji samorządowej, w oparciu o praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Konkludując, warto podkreślić, że podjęta w pracy tematyka **jest istotna i aktualna** oraz świadczy o dobrym rozeznaniu Doktoranta w **wyzwaniach nauk o zarządzaniu i jakości**.

Na wstępie Autor formułuje siedem pytań badawczych wskazując, że odpowiedź na dwa z nich wymaga przeglądu literatury, a pozostałe pięć badania empirycznego. Sformułowanie problemu badawczego jest niemal tożsame z głównym celem rozprawy. Główny cel znajduje doprecyzowanie w pięciu a właściwie sześciu celach szczegółowych. Dziwi, że ostatni z nich został zamieszczony po prezentacji hipotez. Szkoda, że Autor nie wyodrębnił precyzyjnie kategorii celów. Ich wyodrębnienie pomogłoby lepiej uporządkować i wyraźniej wyartykułować zamierzenia Doktoranta. Autor sformułował także 4 hipotezy, z których pierwsza mówiąca o związku z wybranymi aspektami zarządczymi uzyskała rozwinięcie postaci 7 hipotez szczegółowych. Szkoda, że Autor nie zdecydował się na sformułowanie hipotezy głównej dysertacji, chociaż rozumiem trudność tego zadania wynikającą z wielości badanych zmiennych.

Pomimo pewnych wątpliwości w odniesieniu do struktury pytań celów i hipotez badawczych uważam, zostały sformułowane zasadniczo 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 Doktoranta zamierzeń badawczych. W prawdzie Doktorant przekonywująco uzasadnił wybór obszaru badawczego oraz zastosowanych metod i techniki badawczej do jego eksploracji, jednak opis ten jest dość skrótowy, przez co nie do końca precyzyjny.

**Studia literaturowe** zostały przeprowadzone **metodą analizy i krytyki piśmiennictwa**, (którą Autor nazywa metodą krytyki piśmiennictwa, lub przeglądem literatury), w oparciu o 566 pozycji literatury, źródła internetowe i akty prawne. Trudno jednocześnie ocenić jakość doboru i wykorzystania źródeł, bowiem Autor nie ujawnia zasad i procedury postępowania w tym zakresie. W powiązaniu z nieciągłością oraz eklektycznością wywodu, rodzi się przypuszczenie, że mogło tu zabraknąć systematycznej analizy i weryfikacji przydatności źródeł na rzecz daleko posuniętej przypadkowości i uznaniowości w tym zakresie. Jednocześnie ze względu na to, że trudno zakwestionować poprawność wypracowanego w wyniku studiów literaturowych, a w dalszym toku badania poddanego testowaniu, modelu badawczego, można wyrazić przekonanie, iż wspomniane uchybienia, nie wpłynęły znacząco na pogorszenie wyników tych studiów.

Wywód prowadzony przez Autora na podstawie cytowanej literatury jest logiczny. Treści zawarte w teoretycznej części rozprawy, chociaż nieco nadmiarowe, stanowią solidną podstawę dla dalszych rozważań prowadzonych w pracy, przyjętego podejścia badawczego, wyboru narzędzi badawczych i formułowania wniosków.

W rozdziale metodycznym przedstawione zostały cele i hipotezy badawcze oraz zaprezentowano graficznie model badawczy. Dość skrótowo zasygnalizowano istnienie relacji pomiędzy zmiennymi modelu. W mojej opinii warto byłoby w tym miejscu dokonać bardziej szczegółowego przeglądu literatury i pokusić się o szersze przedstawienie wyników dotychczasowych badań oraz ustalenie kierunku badanych zależności, które de facto wynikają z logiki modelu. Komentarz dotyczący zakładanego przez Autora kierunku zależności pojawia się dopiero w dyskusji. Rozumiem, że wynika to po części z zastosowanych narzędzi analizy statystycznej, bo przyjęta metoda pozwala określić jedynie obustronną zależność, a nie jej kierunek.

Warto byłoby uporządkować wiedzę dotyczącą pojęć: metoda, technika i narzędzie badawcze. Opis metod, technik i narzędzi nie jest do końca precyzyjny.

Wyczerpująco opisano skale zastosowane w badaniu empirycznym i kryteria ich selekcji. Wskazano także precyzyjnie kryteria doboru próby badawczej oraz sposób zbierania danych.

Podsumowując chcę podkreślić, że **podejście badawcze** zaprezentowane w dysertacji jest poprawne i **spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim**. Autor wykazał się **umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**.

### 3. Ocena formalna

Maszynopis pracy liczy 241 stron, które obejmują tekst podstawowy liczący 197 stron składający się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Na pozostałych 44 stronach zamieszczono: bibliografię, spis tabel, rysunków, wykresów oraz załącznik, w którym zaprezentowano wykorzystany w badaniu kwestionariusz ankiety.

Rozprawę charakteryzuje **logiczna struktura**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów. Rozdziały charakteryzują się **adekwatnością treści** w stosunku do tytułów.

Brakuje jednak zrównoważenia proporcji pomiędzy częścią teoretyczną i empiryczną. Ponadto poszczególne rozdziały i podrozdziały charakteryzują się zróżnicowaną objętością. Rozdziały posiadają bardziej lub mniej rozbudowaną strukturę i nierównomierną ilość podrozdziałów pierwszego i drugiego rzędu.

Język rozprawy jest zasadniczo **poprawny stylistycznie i komunikatywny**. Styl pisania pracy cechuje swoboda. Jednak Autor nie do końca precyzyjnie i konsekwentnie stosuje wyodrębnione w dysertacji kategorie badawcze np. nazewnictwo technik i narzędzi badawczych. W mojej ocenie w rozprawie doktorskiej należy wykazać się znajomością nazewnictwa metod technik i narzędzi badawczych i kryteriów je różnicujących, a nie tylko umiejętnością ich wykorzystania w badaniach empirycznych.

Autor niekiedy stosuje także wymiennie pojęcia np. stosuje głównie termin *przywiązanie trwałe*, ale pojawia się także *przywiązanie trwania*. Dziwi, że Autor dysertację doktorską nazywa dezyderatem dwukrotnie między innymi na stronie 13 i 146. W tekście występuje sporo błędów gramatycznych, a także brakuje wyrazów w zadaniach np. orzeczenia w pytaniu badawczym s. 13. Uchybienia te nie wpływają jednak na ocenę merytoryczną dysertacji.

Konkludując od strony formalnej rozprawa przygotowana jest zasadniczo poprawnie. Autor zrealizował w niej zakładane cele.

#### 4. Merytoryczna ocena pracy

Praca (poza wstępem, podsumowaniem i innym typowymi elementami), posiada strukturę pięciorozdziałową, która stanowi logiczne odwzorowanie przebiegu procesu badawczego i w stopniu zadowalającym służy osiągnięciu kolejnych celów badań.

Rozdział pierwszy, pt. *Istota oraz modele zarządzania w administracji publicznej* prezentuje istotę i genezę samorządu terytorialnego oraz opartą na studiach literatury analizę aktualnego stanu wiedzy i prowadzonych w tym obszarze badań w tym modeli zarządzania publicznego: tradycyjnego, nowego zarządzania publicznego oraz idei współzrządzenia i partnerstwa.

Potrzeby rozpoczęcia pracy od tak zaprojektowanego rozdziału nie neguję, jednak nie w pełni przekonywujący jest dla mnie sposób realizacji tego pomysłu. Jest tu za dużo moim zdaniem ogólnej charakterystyki sektora publicznego i zachodzących w nim przemian, a brakuje identyfikacji jego specyficznych właściwości i uwarunkowań istotnych dla analizy problematyki relacji pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, satysfakcją z pracy, zaangażowaniem pracowniczym i przywiązaniem organizacyjnym.

W rozdziale drugim pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej* Autor zaprezentował podstawowe założenia koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych. Wyjaśnił między innymi główne cele, specyfikę i wyzwania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, z którymi organizacje publiczne muszą się zmierzyć. Zaprezentowany w tej części pracy materiał teoretyczny, w niektórych fragmentach ujęty zbyt kompilacyjnie i autonomicznie względem potrzeb problematyki badawczej pracy, stanowi jednak w mojej opinii wystarczający punkt wyjścia do dalszych rozważań dotyczących relacji pomiędzy badanymi konstruktami. Przy okazji lektury tego i kolejnych rozdziałów pojawia się pytanie: Jakim zdaniem Autora są relacje pomiędzy dwoma używanymi przez niego terminami *zarządzanie ludźmi* i *zarządzanie zasobami ludzkimi*?. Oczekiwałabym w trakcie obrony, głębszej dyskusji odnośnie tej kwestii w kontekście prowadzonych przez Doktoranta badań.

Rozdział trzeci pt. *Satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę, przywiązanie organizacyjne - przegląd badań* stanowi bezpośrednio teoretyczne przygotowanie oraz wsparcie dla skonstruowania modelu badawczego odnoszącego się do głównego problemu i celów pracy, poddawanego w dalszych etapach procesu badawczego testowaniu empirycznemu. Zastanawia jedynie, dlaczego pominięto w części teoretycznej pracy ważny element modelu, jakim jest relacja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i satysfakcji z pracy.

Część teoretyczna pracy jest jednak nieco zbyt rozbudowana, co nie jest zgodne ze standardowymi oczekiwaniami odnośnie tego typu prac o charakterze teoretyczno-empirycznym gdzie spodziewana jest, co najmniej równowaga pomiędzy tymi treściami lub nawet przewaga warstwy empirycznej. Brakuje także podsumowań rozdziałów, które porządkowałyby dokonania Autora.

Rozdział czwarty pt. *Metodyka badań* poświęcony został opisowi metodyczno-organizacyjnych założeń badawczych i sposobów ich realizacji. Niezależnie od pewnych, sformułowanych uprzednio zastrzeżeń i wątpliwości dotyczących opisu metodyki badań na podkreślenie zasługuje wykazana tu przez Autora konsekwencja i poprawność założeń przyjętego podejścia metodycznego w całym procesie badawczym.

Rozdział piąty pt. *Weryfikacja modelu badawczego* zawiera pogłębioną analizę wyników badań empirycznych mających na celu identyfikację relacji i pomiar wyrażonych modelowo (hipotetycznie) związków pomiędzy zmiennymi. Tą część pracy oceniam wysoko. Autor wykazał się znajomością stosowania metod badań ilościowych i umiejętnością interpretacji uzyskanych wyników w procesie poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze i testowania hipotez.

W dyskusji Autor odniósł swoje wyniki badań do badań innych autorów. Nasuwa się w tym kontekście kilka pytań. Jaki jest zdaniem Autora kierunek zależności relacji satysfakcji z pracy z zaangażowaniem pracowniczym i przywiązaniem organizacyjnym?

Ponadto pytanie o identyfikację kluczowych wyników i najistotniejszych zdaniem Doktoranta ustaleń, które stanowią wkład badania do nauki o zarządzaniu i jakości oraz które teorie czy modele zostały rozwinięte (wzbogacone) w związku z uzyskanymi wynikami?

W ostatniej części pracy Autor formułuje rekomendacje praktyczne, prezentuje ograniczenia przyjętego podejścia badawczego oraz wskazuje dalsze kierunki badań.

Konkludując należy zaznaczyć, że lektura tego rozdziału pozwala na wysunięcie wniosku, że Doktorant posiada **szeroką wiedzę i dobre przygotowanie warsztatowe do prowadzenia badań** empirycznych. Na uwagę zasługuje rzetelność badawcza Doktoranta 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 Doktoranta.

### ***Wnioski końcowe***


Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 179 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 3 lipca 2018 r. (Dz.U. 2018 poz. 1669).

W szczególności, rozprawa doktorska Pana mgr Andrzeja Borowskiego potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. 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 odpowiada ustawowym warunkom dla tego typu prac i jest udaną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, o walorach poznawczych i praktycznych

#### **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 pytań badawczych oraz doboru instrumentów badawczych,
- szczegółowa prezentacja i interpretacja pozyskanych w wyniku postępowania badawczego danych,
- wkład teoretyczny w zakresie poszerzenia wiedzy odnośnie relacji pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, satysfakcją z pracy, zaangażowaniem pracowniczym i przywiązaniem organizacyjnym,
- walory praktyczne uzyskanych wyników tj. rekomendacje dla organizacji wynikające z przeprowadzonych studiów.

Podsumowując rozprawa doktorska Pana mgr Andrzeja Borowskiego pod tytułem *Kształtowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników administracji samorządowej* stanowi wartościowe studium badawcze, które wnosi ciekawe, uwzględniające złożoność podjętej problematyki, podejście do istoty związków pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi, satysfakcją z pracy, zaangażowaniem pracowniczym i przywiązaniem organizacyjnym. Na podstawie powyżej przedstawionej argumentacji wnoszę o dopuszczenie Doktoranta do obrony.

Kierownik Katedry  
Zarządzania Przedsiębiorstwem  
  
prof. dr hab. Dagmara Lewicka