

Dr hab. Czesław Szmidt, prof. ALK
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Warszawa, 6 grudnia 2023 roku

Recenzja

rozprawy doktorskiej Pana magistra Pawła Wójcika pod tytułem „Determinanty intencji odejścia z pracy pracowników branży IT” przygotowanej na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, pod kierunkiem Promotorki Pani Prof. dr. hab. Anny Rakowskiej i Promotorki pomocniczej Pani dr. Anety Karasek

Formalna podstawa przygotowania recenzji

Podstawę przygotowania recenzji stanowi decyzja Rady Naukowej Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie z dnia 19 października 2023 roku. Ocena rozprawy doktorskiej Pana Pawła Wójcika została opracowana zgodnie z zasadami określonymi w ustawie z 3 lipca 2018 roku - *Przepisy wprowadzające Ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dziennik Ustaw z 2018 roku, poz. 1669)* oraz *Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U.z 2018 roku, poz. 261)*.

Ogólna charakterystyka pracy, ocena wyboru problematyki oraz sformułowania tytułu i celu pracy

Pełny tekst recenzowanej rozprawy liczy 223 strony, w tym tekst podstawowy - 172 strony. Pozostałe części, to *Bibliografia, Załączniki (3), Spis rysunków i Spis tabel*. Wielkość pracy jest typowa dla większości przygotowywanych ostatnio rozpraw doktorskich w obszarze nauk społecznych.

Nie budzi najmniejszych wątpliwości fakt, że problematyka pracy mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Jest to problematyka koncentrująca się na kwestiach związanych z

jednym z współcześnie ważniejszych zjawisk zarządzania ludźmi ,którym jest duża częstotliwość zmian miejsca pracy .Autor recenzowanego opracowania postanowił zająć się tym zjawiskiem w odniesieniu do branży IT, która jest ostatnio bardziej narażona na dobrowolne zmiany pracy przez zatrudnionych,niż wiele innych.Generalnie wyrażam więc przekonanie,że wybór problematyki recenzowanej rozprawy jest poprawny,dotyczy ona bowiem spraw ważnych i aktualnych.

Tytuł pracy został sformułowany poprawnie i adekwatnie do zawartej w niej treści,wskazuje bowiem wybrany merytoryczny obszar rozważań oraz określa teren,gdzie były realizowane badania i do którego będą odnosiły się formułowane wnioski.Interesujące i na polskim gruncie relatywnie rzadko spotykane jest zastosowane w tej pracy ujęcie koncentrujące się na etapie intencji,zamiaru odejścia z pracy,nie zaś na bezpośrednich przyczynach faktycznych odejść jednej strony, pozwala to na bardziej pogłębione ujęcie problematyki i poszerza potencjalne pole badawcze.Z drugiej jednak strony wywołuje pewne wątpliwości ,na ile badane tu intencje będą pokrywały się z rzeczywistymi przyczynami odejść.Wartość przeprowadzonych rozważań mogłaby ulec zwiększeniu dzięki dokonaniu takich porównań.Cenne byłoby również dokładne wyjaśnienie sposobu rozumienia głównych kategorii pojęciowych używanych w pracy.Będę wdzięczny Autorowi za komentarze do następujących stwierdzeń:

-„Decyzja o dobrowolnym odejściu z pracy jest poprzedzona *odpowiednim* poziomem intencji odejścia z pracy”(s.12) .Jak należy rozumieć to pojęcie-kiedy „poziom intencji „można uznać za odpowiedni?Jak można to zmierzyć?

-„Intencja odejścia z pracy jest więc *ostatnim* krokiem procesu podejmowania decyzji ,przed tym jak osoba odejdzie z miejsca zatrudnienia”(s.12).Jakie są wcześniejsze „kroki”tego procesu?Czy zawsze jest to rzeczywiście ostatni krok?

Główny sformułowany przez Autora **cel pracy** (s.9),to „...opracowanie modelu determinant intencji odejścia z pracy pracowników branży IT”.Towarzyszy mu określenie trzech celów szczegółowych:

-poznawczego („...synteza wiedzy z obszaru podjętego problemu badawczego”),

-empirycznego(„...opracowanie i weryfikacja modelu badawczego czynników determinujących intencję odejścia z pracy pracowników branży IT”),

✓

2

-oraz pragmatycznego („...przygotowanie rekomendacji dla kadry zarządzającej pracownikami IT w zakresie ograniczania intencji odejścia z pracy podwładnych”).

Cel główny i cel empiryczny częściowo się pokrywają ,warto byłoby w bardziej jasny sposób wskazać ,w czym leżą różnice między nimi.Oczekuję, że Doktorant uczyni to w czasie obrony pracy.

Cele określone jako szczegółowe (s.14) są ,w mojej ocenie, raczej rodzajem wyliczenia kolejnych faz postępowania badawczego i mają mniejsze znaczenie dla określenia kwestii najbardziej dla tej, konkretnej rozprawy specyficznych.

Analiza konstrukcji pracy i treści poszczególnych części

Recenzowana rozprawa doktorska składa się z *Wstępu* ,czterech rozdziałów,*Zakończenia*,*Bibliografii*,*Załączników*,*Spisu rysunków* i *Spisu tabel*.

Wstęp liczy niewiele ponad 7 stron i zawiera wszystkie niezbędne elementy ,wymagane w rozprawach doktorskich.Autor rozpoczyna swoje rozważania od ukazania roli i znaczenia technologii informacyjnej (IT) we współczesnym świecie ,z uwzględnieniem wpływu pandemii COVID-19,która dodatkowo istotnie zdynamizowała rozwój tych technologii.Następnie omawia sytuację na rynku pracy specjalistów w dziedzinie IT, słusznie eksponując istnienie niezwykle ważnego i interesującego badawczo zjawiska określanego mianem kultury rotacji.Stanowi to dobry punkt przejścia do omówienia głównej kategorii pojęciowej rozprawy,którą jest intencja odejścia z pracy oraz poprawnego sformułowania problemu badawczego(s.13).W następnej kolejności ,na stronach 13 i 14 Autor prezentuje cele pracy-omówiłem to już powyżej.Kolejny fragment *Wstępu* poświęcony został wskazaniu kluczowych determinant związanych z kształtowaniem się intencji odejścia z pracy. Według Autora są nimi :cechy pracy,centralność pracy,przywiązanie afektywne,zadowolenie z wynagrodzenia oraz zmienne socjodemograficzne.Elementy te zostały krótko scharakteryzowane.Nieco zabrakło natomiast nieco szerszego uzasadnienia właśnie takiego wyboru,poza stwierdzeniem, że został dokonany „na podstawie przeglądu literatury”.Na stronie 15 przedstawionych zostało 5 hipotez badawczych ,opartych na schemacie zakładającym wpływ wymienionych wyżej determinant na „intencję odejścia z pracy”.Można dostrzec w takim sformułowaniu pewne zagrożenie dla jednoznaczności interpretacji badanych zależności,ponieważ kategoria „intencji ”może oznaczać różne stany i lokować się w różnorodnych relacjach czasowych wobec momentu

3

faktycznego odejścia pracownika. W końcowej części *Wstępu* przedstawione są krótkie informacje na temat organizacji badań empirycznych, wykorzystanych do opracowania wyników programów statystycznych oraz charakterystyka konstrukcji rozprawy i zawartości jej głównych części. Generalnie, oceniam treść i konstrukcję *Wstępu* jako poprawną i zgodną z ogólnie stosowanymi zasadami.

Rozdział pierwszy zatytułowano *Determinanty rozwoju i ewolucja branży IT*. Powtarza się użyte w tytule pracy pojęcie „determinant” - warto tego typu powtórzeń unikać. Ważniejsza jest jednak sprawa umieszczenia tego rozdziału jako pierwszego w kolejności. Co prawda branża IT jest obszarem, do którego odnosi się pewna część analiz teoretycznych i całość empirycznych, ale jest to „tylko” teren badawczy. Centralnym problemem rozprawy są odejścia z pracy, analizowane w szerszym kontekście problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Rozpoczęcie rozważań od obecnego rozdziału drugiego, następnie omówienie kwestii związanych z intencjami odejścia z pracy i dopiero po tym omówienie problematyki IT, przybliżyłoby jej omówienie do rozdziału empirycznego, z którym wiąże się ona najbardziej. Pozwoliłoby to również na bardziej selektywny dobór treści tego rozdziału pod kątem użyteczności dla analiz prowadzonych w czwartym rozdziale, obecnie bowiem rozdział pierwszy jest, w stosunku do roli spełnianej w pracy, bardzo obszerny - liczy ponad 35 stron. Warto także rozważyć kolejność elementów składowych tego rozdziału. Wydaje się, że punkt 1.4. *Dynamika rozwoju branży w Polsce i na świecie* powinien znaleźć się przed omówieniem wpływu pandemii na rozwój branży (obecnie punkt 1.3.). Można też zastanowić się, czy punkty 1.5.4. (problematyka niedoboru specjalistów IT) i 1.5.5. (zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe) nie zyskałyby na połączeniu i rozpoczęciu od tego, co jest w punkcie 1.5.5.

Generalnie, rozdział pierwszy jest niewątpliwie dowodem na posiadanie przez Autora dużej wiedzy na temat branży IT. W trakcie lektury pracy czytelnik w wielu momentach może jednak zadawać sobie pytanie o zasadność prowadzenia tak obszernego wywodu, mimo że tekst jest niewątpliwie napisany z dużą znajomością problematyki i bardzo interesujący. Uwaga ta dotyczy między innymi punktu 1.1. (*Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych*), obszernego, liczącego około sześciu stron. Jest tym bardziej dyskusyjne, że Autor nie zawsze podejmuje wystarczające starania o ukazanie w początkowej fazie analizy danego problemu, związku danego fragmentu tekstu z głównym nurtem rozważań i nie zawsze

4

podejmuje też próby formułowania wniosków czy konkluzji, które z omówienia danej problematyki wynikają. Zbliżone uwagi można sformułować pod adresem treści zawartych w punkcie 1.4. Punkt 1.5.5. jest natomiast niezwykle dla dalszych analiz i badań istotny. Stanowi on dobry punkt wyjścia do badania zjawisk zachodzących w tej części rynku pracy, w której funkcjonują specjaliści z dziedziny szeroko rozumianej informatyki.

Podsumowując, można stwierdzić, że rozdział pierwszy jest formą kompetentnej, szerokiej charakterystyki środowiska, w którym dokonują się wyodrębnione badawczo procesy związane z ruchem zatrudnionych, jednak - w mojej ocenie - nie wszystkie zawarte w nim elementy są w tak szerokiej skali niezbędne do realizacji rozważań należących do głównego nurtu problematyki.

Drugi rozdział pracy nosi tytuł *Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Jest to tekst bardzo obszerny - liczy około 45 stron. Rozdział ten składa się z pięciu punktów, w tym punkt 2.1. z dwóch, a punkt 2.5. z pięciu podpunktów. W moim przekonaniu, rolą takiego rozdziału powinno być ukazanie szerszego merytorycznego kontekstu problematyki, która następnie stanie się przedmiotem szczegółowych badań i analiz. Omawiany tekst w znacznej mierze właśnie taką rolę spełnia. W punkcie 2.1. (*Koncepcje i modele zarządzania zasobami ludzkimi - analiza teoriopoznawcza*) zaprezentowany został krótki przegląd paradygmatów stosowanych we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Autor pracy deklaruje dokonanie wyboru paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego. Wybór ten mógł być dokładniej uzasadniony, lecz generalnie nie budzi wątpliwości. Być może należałoby natomiast wyodrębnić ten fragment i nadać mu tytuł, nie zaś umieszczać jako „nienazwany” tekst na początku punktu 2.1. Pierwszym z dwóch podpunktów punktu 2.1. jest część 2.1.1., zatytułowana *Od funkcji personalnej do zarządzania kapitałem ludzkim*, licząca prawie osiem stron. Przedstawiono tu omówienie etapów rozwoju funkcji personalnej, według koncepcji opracowanych przez ważne, znane autorytety. Wymieniono też kilka definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Tekst wskazuje na dobrą orientację Autora w dziedzinie ZZL, ale jego wartość wzrosłaby, gdyby Autor podjął większe starania o wskazanie różnic pomiędzy prezentowanymi koncepcjami i wskazał, które z nich będą stanowiły podstawę dla rozważań w jego pracy i która z cytowanych definicji będzie najbardziej użyteczna w toku dalszych analiz. Jako wadę redakcyjną można traktować zakończenie podpunktu tabelką, bez jakiegokolwiek komentarza.

4

5

Podpunkt 2.1.2. poświęcono omówieniu istoty i ewolucji koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności etapów wyłonionych przez H. Witczaka i podejść wyróżnionych przez N. Goldinga. Narzuca się pytanie - jaką wartość ma wyliczenie okresów wskazanych przez H. Witczaka w formie zamieszczenia samych nazw koncepcji i nazwisk ich twórców? Przegląd koncepcji SZL opisanych przez N. Goldinga jest nieco bardziej rozbudowany, ale ani w jednym ani drugim fragmencie nie znajdujemy wyraźnego uzasadnienia zajmowania się tym tematem i wskazania jego związku z problematyką rozprawy.

W punkcie 2.2. zatytułowanym *Praktyki ZL w procesie zarządzania ludźmi w organizacji* zaprezentowano kilka sposobów spojrzenia na funkcje zarządzania. Autor uzasadnia ten sposób powiązania pojęć „praktyki” i „funkcje” następująco: „...praktyki ZL należą do grupy praktyk zarządzania organizacjami, które mają służyć realizacji funkcji zarządzania”. Jeśli nawet można byłoby zgodzić się z takim podejściem do związku między tymi pojęciami, pozostaje jednak wrażenie pewnego zaskoczenia, że nie zastosowano po prostu pojęcia „funkcji”. Nie budziłoby to zbyt dużych oczekiwań, że Autor zajmie się w tym punkcie jakimiś aspektami praktyki. Podobnie jak w wielu innych fragmentach tekstu zabrakło też bardziej wyraźnego uzasadnienia zajmowania się tą problematyką i wskazania jej związku z tematem rozprawy.

Punkt 2.3. *Uniwersalistyczne i sytuacyjne podejście do praktyk ZL* jest bardzo interesującym sposobem przedstawienia dwóch istotnych podejść do sposobów rozwiązywania problemów pojawiających się w organizacjach. Widoczna jest tu posiadana przez Autora rozprawy wiedza na ten temat, równocześnie jednak, podobnie jak w wielu poprzednich fragmentach za mało wyeksponowane jest powiązanie problematyki z tematem i wnioski wynikające z jej omówienia.

Tytuł punktu 2.4. *Znaczenie percepcji praktyk przez pracowników dla skuteczności praktyk ZL* jest trudny do zinterpretowania, między innymi ze względu na dwukrotne użycie pojęcia „praktyki”. Niezależnie od tej kwestii uważam, że problematyka poruszona w tym punkcie jest niezwykle istotna i nie tylko warto było się nią zająć, lecz nawet znacznie bardziej pogłębić, gdyż jest ona bezpośrednio związana z powstawaniem postaw stanowiących podstawę rozwijania się intencji odejścia z pracy.

Punkt 2.5. *Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w branży wysokich technologii* jest bardzo obszerny (ponad 20 stron) i składa się z czterech podpunktów. Większą część tego punktu Autor

postanowił poświęcić zarządzaniu talentami:pojęcie to-w różnych odmianach -pojawia się aż w trzech spośród czterech podpunktów.Co prawda ,na stronie 80 Autor przedstawia pogląd,że „W szczególności ważną rolę ma zarządzanie talentami .Skuteczne zarządzanie talentami jest uważane za kluczowy czynnik decydujący o zdolności organizacji do pokonania konkurencji”,ale cała rozprawa jest zorientowana na problematykę ruchu i stabilizacji kadr w ogóle,a nie tylko w odniesieniu do „talentów””.

Podpunkt 2.5.1.nosi tytuł *Zarządzanie talentami*.Podobnie jak w wielu innych fragmentach pracy spotykamy się tu z tekstem opartym na dobrych źródłach ,kompetentnie opracowanym,ale słabo zorientowanym na główny nurt problematyki tej,konkretnej rozprawy.

Podpunkt 2.5.2. *Praktyki związane z przyciągnięciem i pozyskaniem pracowników* mógłby pełnić rolę łącznika pomiędzy problematyką doboru i odchodzenia pracowników,ukazując w jaki sposób już faza adaptacji,rekrutacji i selekcji mogłaby wpływać na powstawanie intencji odejścia z pracy.Omawiany tekst koncentruje się natomiast na ważnej ,ale nie powiązanej w wyraźny sposób z tematem pracy kwestii Employer Brandingu (choć należy przyznać,że jest tu też krótka wzmianka,na stronie 87,że badania V.Kashyap i N.Verma „potwierdziły negatywną zależność między employer brandingiem a intencją odejścia z pracy”).Dalsza analiza głównie dotyczy współczesnych form rekrutacji .

Podpunkt 2.5.3.*Praktyki związane z rozwojem i wykorzystaniem talentu pracowników* zawiera wiele elementów ważnych z punktu widzenia centralnego nurtu problematyki rozprawy,opiera się na dobrze dobranej ,bogatej literaturze ,natomiast treść nie do końca wypełnia zobowiązanie wynikające z tytułu,gdyż odnosi się nie tylko do specyficznego obszaru talentów,ale traktuje o szkoleniu,rozwoju,motywowaniu czy ocenie pracowników w ogóle.

Tytuł podpunktu 2.5.4.brzmi *Praktyki ukierunkowane na zatrzymanie utalentowanych pracowników*. Zawarta w nim problematyka jest ściśle związana z tematem rozprawy .Jednak pozostaje do wyjaśnienia kwestia wyboru spośród wielu możliwych sposobów oddziaływania na utrzymanie pracowników tylko dwóch,śluszenie omówionych-adaptacji i przywództwa.Podobnie jak w całym punkcie 2.5. zastanawia też powód,dla którego Autor postanowił prowadzone w nim rozważania ukierunkować w tak wysokim stopniu na jedną ,z reguły wąską grupę zatrudnionych,określanych jako „talenty” lub „utalentowani pracownicy”.Jeśli bowiem przyjęlibyśmy nawet założenie,że osoby zajmujące się szeroko

rozumianą informatyką muszą posiadać jakieś szczególne uzdolnienia ,kompetencje lub predyspozycje,trudno byłoby udowodnić,że dotyczy to wszystkich spośród nich.Z drugiej strony,oznaczałoby to natomiast,że zaprezentowane w tym punkcie analizy odnoszą się tylko do części zbiorowości pracowników funkcjonujących w obszarze IT.

Już tytuł rozdziału 3.*Intencja odejścia z pracy* sygnalizuje,że będą tu zawarte treści bezpośrednio związane z podstawowym tematem rozprawy.Rozdział ten składa się z czterech punktów. Pierwszy (3.1.) nosi tytuł *Rotacja pracowników*.Warto było poświęcić więcej miejsca analizie znaczenia tego pojęcia.Autor przywołuje jako formę objaśnienia jego znaczenia angielskie pojęcie *employee turnover* ,które często tłumaczy się jako odpowiednik w języku polskim pojęcia fluktuacji kadr.Natomiast pojęcie rotacji może być również używane dla określenia jednej z procedur humanizacji pracy ,której celem jest zmniejszenie poziomu monotonii.Dla uniknięcia wadliwych skojarzeń warto pojęcia rotacji i fluktuacji rozdzielać.Wydaje się,że prowadzona przez Autora narracja mogłaby zyskać na jasności,gdyby punktem wyjścia było pojęcie fluktuacji,ponieważ mogłoby to stanowić też lepszy punkt wyjścia do wykorzystania bogatych źródeł i analiz poświęconych właśnie fluktuacji.Przykładem takich właśnie konsekwencji wyboru określonego pojęcia jest, przykładowo, pominięcie w bardzo obszernym wykazie wykorzystanych źródeł pracy pozycji tak dla tej problematyki podstawowej jak praca S.Taylora -*Płynność zatrudnienia.Jak zatrzymać pracowników w firmie* (Wolters Kluwer ,2006).

Interpretacja pojęcia rotacji mogła być przeprowadzona bardziej precyzyjnie.Na przykład na stronie 101 znajdują się sformułowania częściowo niespójne:"Rotacja pracowników oznacza więc zmianę siły roboczej w określonym czasie".W jakim sensie?O jaką zmianę chodzi?W następnym zdaniu znajdujemy natomiast sformułowanie:"...rotacja pracowników oznacza stałe przemieszczanie się pracowników poza granice organizacji".Jak jest tu rozumiane pojęcie stałości? W rezultacie uważnej lektury tekstu rozprawy dochodzę do wniosku,że znacznie łatwiej byłoby konstruować koncepcję i tekst pracy,gdyby jako główne zastosowane było od początku pojęcie fluktuacji ,a nie rotacji .W każdym razie-moim zdaniem- warto było traktować te pojęcia w sposób bardziej wyodrębniony ,nadając kategorii fluktuacji większe znaczenie.

Punkt 3.2. *Koncepcja intencji odejścia z pracy-analiza teoriopoznawcza* można uznać za jeden z absolutnie najważniejszych w całej teoretycznej części rozprawy.Imponująca jest liczba przywołanych tu źródeł .Tylko na stronie 104 Autor powołuje się na 16 źródeł

d

8

literaturowych, zaś na stronie 105 aż na 28. Wskazuje to na ogromny wkład pracy poprzedzającej napisanie tego tekstu. Z drugiej jednak strony, biorąc pod uwagę znaczenie tego fragmentu rozważań, należało w znacznie większym stopniu wykorzystać te źródła, pokazać odmiennosc poglądów cytowanych autorów. Można było to osiągnąć zmniejszając objętość dwóch poprzednich rozdziałów, w których znajdowało się wiele omówień spraw mniej związanych z tematem rozprawy, aby jak najwięcej miejsca poświęcić kwestiom absolutnie podstawowym. Warto też zwrócić uwagę na pewną przypadkowość wymieniania źródeł. Czytelnik nie znajduje kryterium, którym Autor kierował się dokonując takiego wyliczenia - nie jest to ani kolejność alfabetyczna, jeśli nawet w tym przypadku byłaby mało uzasadniona, ani nie jest to też kolejność chronologiczna. Przede wszystkim warto było pracę włożoną w zidentyfikowanie tych źródeł jeszcze nieco zwiększyć, w celu ich pogrupowania i ukazania podobieństw oraz różnic jakie się w nich pojawiały.

Interesująca i wartościowa jest także znajdująca się na stronach 106-113 próba analizy dziewięciu znaczących w teorii zarządzania teorii z punktu widzenia ich związku z intencją odejścia z pracy. Co prawda także w tym fragmencie Autor nie wyjaśnia, jakimi kryteriami kierował się układając kolejność omawiania tych teorii, ale samą próbę takiej analizy należy ocenić pozytywnie. Na marginesie tych rozważań warto też pokazać, jak omówiony wyżej wybór pojęć wpływa na późniejszą narrację. Omawiając teorię równowagi organizacyjnej Autor pisze: "Teoria ta zawdzięcza swoją nazwę temu, że stawia hipotezę, że rotacja jest decyzją podejmowaną po rozważeniu postrzegania własnego wkładu w organizację w stosunku do postrzegania wkładu organizacji w życie pracownika". Moim zdaniem pojęcie rotacji może być stosowane w odniesieniu do jednostek organizacyjnych, nie zaś do poszczególnych pracowników. Niezależnie od tych uwag należy jednak docenić duży wysiłek Autora zaangażowany w analizę tych teorii pod kątem ich związku z intencją odejścia z pracy.

Kolejny punkt -3.3. *Determinanty odejścia z pracy-przegląd badań* posiada zarówno wartość jako studium teoretyczne, jak i jako bardzo ważny punkt wyjścia do budowy metodologii własnego badania empirycznego. Główną część tego tekstu stanowi imponujące wyliczenie badań „wykazujących związek czynników kształtujących intencję odejścia z pracy”, zamieszczone w tabeli 3.1. Tytuł tabeli jest jednak mało czytelny, nie wiadomo, bowiem, o jaki związek czynników chodzi i z czym. Tabela 3.1. zajmuje około trzech stron i jest wynikiem ogromnego nakładu pracy związanego z analizą kilkudziesięciu źródeł, a następnie

α

g

wskazania,które spośród 19 czynników przyczyniających się do powstawania intencji odejścia z pracy były przez danych uczonych badane(zob.strona 113).Doceniam niezwykle wysiłek,jaki Autor zaangażował w przygotowanie tego materiału.Wydaje się jednak,że można było znacznie lepiej,w sposób bardziej użyteczny z punktu widzenia celu pracy , ten materiał przedstawić i wykorzystać .Nazwiska autorów przywoływanych dzieł są przedstawione w porządku alfabetycznym.Nie jest on jednak najważniejszy. Więcej dałoby choćby zastosowanie porządku chronologicznego, ale jeszcze więcej połączenie go z pogrupowaniem różnych podejść na podstawie ich podobieństwa.Zabrakło pogłębionego podsumowania całości tego materiału.Obecnie Autor posługuje się na zakończenie tego punktu podsumowaniem dotyczącym zupełnie innego materiału,opracowanym przez autora o nazwisku J.Lo.

W pewnej mierze niedostatki dotyczące punktu 3.3. rekompensuje punkt 3.4.-*Wybrane determinanty intencji odejścia z pracy*,gdzie Autor czasem sięga do źródeł wymienianych w poprzednim punkcie. Punkt 3.4. jest bezpośrednio związany z badaniami empirycznymi, a wymienione w nim „determinanty” będą przedmiotem szczególnego zainteresowania w części badawczej.W tej sytuacji niezwykle ważne byłoby wyraźne wskazanie przesłanek i przyczyn wyboru właśnie tych, trzech determinant,które omawiane są w kolejnych podpunktach.Można było zrobić to na przykład na początku punktu 3.4. Autor przechodzi bezpośrednio,w podpunkcie 3.4.1. do omawiania pierwszej z determinant,którą są cechy pracy.Analiza problemu jest jednak dość skrótowa,cały tekst zajmuje tylko około 1.5 strony.Natomiast ,podobnie jak w wielu poprzednich fragmentach ,znajdujemy tu wyliczenie wielu opracowań (w tym przypadku aż 22),których autorzy „zajmowali się” czy „badali także” (zob.strona 120) problemy tego rodzaju.Trudno nie mieć poczucia niedosytu na tle tak powierzchownego wykorzystania tak dużego nakładu pracy.Następna z determinant intencji odejścia z pracy - centralność pracy ,została przedstawiona w podpunkcie 3.4.2.,zajmującym niecałą stronę tekstu i zawierającym powołania na 18 pozycji literatury,w formie wyliczeń źródeł,których autorzy „potwierdzili również”określone koncepcje(s.121).Stwierdzenie to jest na dodatek częściowo niespójne z innym,na stronie 120,gdzie autor pisze,że „rola centralności pracy dla kształtowania intencji odejścia z pracy jest jeszcze mało rozpoznana”.Ostatnia,trzecia determinanta odejść -przywiązanie organizacyjne,została zaprezentowana w podpunkcie 3.4.3.Podobnie jak w poprzednich podpunktach ,omówienie problemu jest bardzo skrótowe-tym razem zajmuje około dwóch stron tekstu chociaż zawiera odwołania aż do 24 pozycji

10

literatury. Zabrakło szerszego omówienia poglądów cytowanych autorów i porównania stanowisk, co niewątpliwie przysporzyłoby wielu korzyści w fazie konstruowania metodologii badawczej. Zabrakło szerszego podsumowania rozdziału trzeciego-istniejące sprowadza się do siedmiu wierszy tekstu.

Tytuł ostatniej numerowanej części pracy -jej czwartego rozdziału -brzmi *Rozdział empiryczny*. W sensie formalnym jest to oczywiście prawda, ale lepsze, zarówno z redakcyjnego jak i merytorycznego punktu widzenia byłoby nadanie tej części tytułu, który wskazuje problematykę, która jest tam omawiana. Rozdział czwarty ma stosunkowo niewielką objętość-liczy nieco ponad 40 stron. W punkcie 4.1. przedstawiono problem, cel badawczy i omówiono organizację badań. W toku charakterystyki problemu badawczego (s.124) położono nacisk na określenie czynników, które mogą determinować intencję odejścia z pracy. Natomiast sformułowanie głównego celu rozprawy kładzie nacisk na opracowanie i weryfikację modelu badawczego czynników determinujących intencję odejścia z pracy. W pierwszym przypadku zaakcentowano zamiar badania zjawiska, w drugim-dążenie do opracowania modelu sposobu jego badania. Nie ma tu istotnej sprzeczności, jest jednak odmienny rozkład akcentów, który może wpływać na ostateczny kształt pracy i możliwość pełnej realizacji obu celów. Warto było wyraźniej to określić.

Proces badawczy trwał długo -od sierpnia 2018 roku do stycznia roku 2022. Najpierw przeprowadzono badanie pilotażowe, w formie ankiety, którą objęto aż 156 osób. Jest to, w przypadku narzędzia pilotażowego, bardzo duża liczba respondentów. Wyniki badania pilotażowego mogły więc dostarczyć dużej liczby wskazówek umożliwiających trafną konstrukcję badania zasadniczego. W pracy nie znajdujemy jednak szerszej informacji na temat narzędzia pilotażowego, ani w tekście zasadniczym, ani w załączniku, zarówno co do jego treści, konstrukcji, jak i co do wyników. Badanie określone przez Autora jako „właściwe” składało się z częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z dziesięcioma ekspertami z branży IT oraz badania ankietowego zrealizowanego przy zastosowaniu techniki CAWI, w którym uzyskano nadające się do opracowania odpowiedzi od 258 respondentów. Liczba respondentów w pierwszym badaniu jest dość skromna, co może rzutować na wartość wniosków formułowanych na podstawie przeprowadzonych z nimi rozmów. Natomiast w drugim badaniu liczebność badanej zbiorowości nie budzi wątpliwości, należy jednak zachowywać ostrożność przy formułowaniu wniosków, ze względu na mało kontrolowany, spontaniczny sposób powstania tej zbiorowości.

u

11

Punkt 4.2. zawiera charakterystykę hipotez badawczych. Zostało sformułowanych 5 hipotez głównych i aż 17 szczegółowych. Każda z hipotez głównych jest oparta na kilku, a nawet kilkunastu źródłach. Punkt kończy się przejrzystym, autorskim modelem badawczym. Cała ta część jest dobrze przemyślana, nawiązuje do wcześniejszych analiz i nie budzi żadnych wątpliwości. Metody i techniki zastosowane w przeprowadzonych przez Autora badaniach są zaprezentowane w punkcie 4.3. Można tu dostrzec dużą troskę o precyzję sformułowań, między innymi w trakcie budowy narzędzi pomiaru badanych zjawisk i wysokie kompetencje Autora w dziedzinie statystyki. Umiejętnie wybrano też narzędzia opracowane przez innych autorów. Scharakteryzowane zostało również autorskie narzędzie zastosowane w badaniach jakościowych. Była to, obok pięciu głównych pytań, lista siedmiu grup praktyk i składających się na nie aż 29 różnego rodzaju rozwiązań mogących ograniczać powstawanie intencji odejścia z pracy. Opracowanie metody badania tej problematyki uważam za bardzo cenny wkład Autora do jej badań.

Następne dwa punkty rozprawy (4.4. i 4.5.) zawierają wyniki badań. W punkcie 4.4. przedstawiono wyniki badań jakościowych. Ich omówienie, opisane na ośmiu stronach, ma według deklaracji Autora (s.137) kilka celów, wśród których jest zarówno identyfikacja stosowanych przez firmy praktyk „zmniejszających rotację pracowników” (zabrakło bezpośredniego powiązania z kategorią intencji), jak i „uzyskanie niezbędnych informacji do stworzenia części kwestionariusza wykorzystywanego do przeprowadzenia badań ilościowych”. Powstaje na tym tle, po raz kolejny, pytanie – jaką rolę miały więc wcześniej przeprowadzone badania pilotażowe? Nieco zaskakuje wykorzystanie badań jakościowych, opartych na niewielkiej próbie, do „identyfikacji kluczowych kategorii stanowisk pracy...” (s.145), tym bardziej, że osoby uczestniczące w badaniu jakościowym pracowały w różnych instytucjach, z reguły zapewne innych, niż wszyscy lub przynajmniej większość respondentów biorących udział w badaniu ilościowym (nie ma w pracy informacji na ten temat). I jeszcze jedna uwaga, o charakterze konstrukcyjnym – z punktu widzenia logiki istotnej dla ukształtowania podstawowego nurtu rozważań, należało najpierw omawiać kwestie przyczyn, przesłanek i intencji odejścia, a dopiero na ich tle poruszać problemy związane ze sposobami ograniczania tych intencji.

Punkt 4.5. *Charakterystyka próby badawczej i wyniki badań ilościowych* można uznać za najważniejszy, zarówno w części empirycznej, jak i w całej pracy. Składa się on z dwóch

α

podpunktów i obejmuje tekst liczący około 12 stron. Punkt 4.5.1. zatytułowany jest *Dobór i charakterystyka próby badawczej*. Z jego treści wynika, że badana zbiorowość była bardzo zróżnicowana z punktu widzenia każdego z objętych badaniem kryteriów - płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy ogółem i w obecnej firmie, liczby zmian miejsca zatrudnienia, rodzaju umowy o pracę, formy świadczenia pracy, charakteru i nazwy stanowiska. Mogłoby to stwarzać podstawy do przeprowadzenia różnego rodzaju analiz, ale równocześnie wymagałoby dokonania znacznie głębszej analizy danych. Tak duża różnorodność cech badanych ogranicza także możliwości dokonywania uogólnień i wnioskowania, szczególnie w sytuacji, gdy wiele kwestii merytorycznych związanych z odejściem z pracy zależy właśnie od niektórych spośród tych cech, na przykład od aktualnego stażu pracy w ostatniej firmie lub - może w mniejszym stopniu ale także - od wieku. Co prawda, analizy tej problematyki znalazły się w pracy (podpunkt 4.5.2.), ale tylko w odniesieniu do poszczególnych cech demograficznych, natomiast bez analizy wpływu tych cech na wyniki dotyczące cech pracy, centralności pracy, przywiązania afektywnego czy zadowolenia z wynagrodzenia. Podpunkt 4.5.2., którego omawianie rozpocząłem powyżej, nosi tytuł *Weryfikacja hipotez i modelu badawczego*. Jest skromny objętościowo (ma 9,5 strony), ale należy przyznać, że Autor w bardzo sprawny sposób potrafił, dobrze wykorzystując metody statystyczne, zaprezentować najważniejsze wyniki badania ilościowego i wskazać, w jakim stopniu zweryfikowane zostały hipotezy.

Punkt 4.6. nosi tytuł *Podsumowanie i dyskusja nad wynikami*. Dokonano tu podsumowania zarówno wyników badań jakościowych, jak i ilościowych (w tej kolejności). Jak już stwierdzono wyżej, wydaje się, że bardziej właściwa byłaby kolejność, kiedy najpierw ukazuje się przyczyny wpływające na powstawanie intencji odejścia z pracy i dopiero po tym omawia praktyki, które mogłyby te odejścia ograniczyć.

Ostatnim punktem w rozdziale czwartym jest punkt 4.7. - *Rekomendacje praktyk ZZL ograniczających intencję odejścia z pracy*. Tak sformułowany tytuł jest nieco mylący, może bowiem sugerować, że będą jeszcze omawiane wyniki badania ekspertów dotyczące wymienionej w nim problematyki. Jest to jednak poprawne, syntetyczne wskazanie wniosków płynących zarówno z badań ilościowych jak i jakościowych, wzbogacone o pewne elementy wynikające z analizy przedmiotowej literatury.

Ostatnim elementem tekstu, przed *Bibliografią*, jest *Zakończenie*. Autor wskazuje w nim przesłanki, które zadecydowały o wyborze problematyki doktoratu, omawia zastosowane

✓

13

metody badania, wymienia hipotezy i wyniki ich weryfikacji. Ważnym elementem *Zakończenia* jest wskazanie ograniczeń, z którymi Doktorant zmagał się w trakcie przygotowania rozprawy oraz określenie kierunków dalszych badań podjętej w rozprawie problematyki.

Bardzo ważną częścią prac naukowych, w szczególności tych, które decydują o kolejnych szczeblach kariery, jest wykaz wykorzystanych źródeł-bibliografia. Świadczy ona o skali rozpoznania przez autora wcześniejszych opracowań dotyczących danej problematyki, o erudycji, o świadomości tego co i jak badano wcześniej. W przypadku rozprawy Pana magistra Pawła Wójcika mamy do czynienia z bibliografią o bardzo dużych rozmiarach-liczy ona aż 484 pozycje. Dodatkowo należy podkreślić jej dwie cechy-jest to zbiór pozycji, które w większości pochodzą z ostatnich kilkunastu lat, a -po drugie -jest to lista źródeł napisanych nie tylko w języku polskim (jest 165 takich źródeł), lecz także prac w języku angielskim, które w bibliografii przeważają -jest ich aż 319. Dobór źródeł nie budzi wątpliwości-są silnie związane z problematyką pracy.

Następna część zawiera trzy załączniki-dwa wykorzystane w badaniach kwestionariusze oraz opis stanowisk pracy, które były wymieniane w tekście. W odniesieniu do tej części mam dwie uwagi- że załączniki powinny być na końcu pracy, oraz- że warto było zamieścić też w formie załącznika ankietę używaną w badaniu pilotażowym, co pozwoliłoby na dokładniejsze prześledzenie procesu wyłaniania się metodologii badania.

Ostatnimi pozycjami recenzowanego tekstu są , poprawnie wykonane, spisy rysunków i tabel. Jak już wspomniano, powinny znaleźć się przed *załącznikami*.

Strona formalna pracy

Tekst recenzowanej pracy jest z reguły sformułowany porownie, zrozumiale, precyzyjnie. Autor utrzymuje dyscyplinę pojęciową , prowadzi wywód zrozumiale i logicznie. Dość dużo problemów pojawia się natomiast w obszarze stylu, gramatyki i interpunkcji. Różnego rodzaju błędy dostrzegłem na około 70 stronach, w tym na niektórych po dwa, a nawet po trzy błędy (były to na przykład strony: 22, 25, 31, 36, 39, 42, 50, 73, 77, 80, 90, 94, 105, 108, 113, 146). Nie zawsze dokładnie wykonana była korekta tekstu-dostrzegłem ponad 50 błędów (przykładowo na stronach 19, 22, 24, 25, 26, 30, 37, 38, 41, 42, 43, 50, 58, 68, 71, 78, 84, 92, 96, 104, 111, 121, 131, 144, 151, 156, 161, 165, 192, 218). Dość ważną, chociaż należy przyznać, że dyskusyjną, jest kwestia podawania

α-

14

stron w cytowanych źródłach. Wydaje się, że ich podawanie ma w pracach naukowych istotną wartość, ponieważ pozwala czytelnikom na łatwiejsze zidentyfikowanie fragmentu, na który autor się w danym momencie powołuje. W recenzowanej pracy Autor cytuje tylko nazwiska autorów i podaje daty wydania odpowiednich pozycji - uwagi tej nie formułuję jednak jako zarzutu, a jedynie w formie swego poglądu i rodzaju postulatu w tej sprawie.

Wnioski końcowe

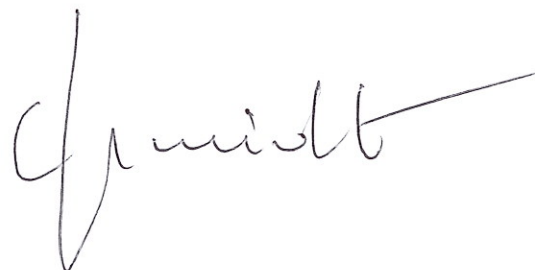
Pomimo wielu zgłoszonych wyżej uwag, sugestii czy wątpliwości, rozprawę doktorską Pana magistra Pawła Wójcika pod tytułem „Determinanty intencji odejścia z pracy pracowników branży IT” oceniam jednoznacznie pozytywnie. Autor podjął się bardzo trudnego zadania dokonania diagnozy uwarunkowań i przebiegu zjawiska o niezwykle złożonym charakterze, w trudnym do badania, hermetycznym środowisku. Tekst pierwszego rozdziału pracy świadczy o dobrej znajomości tego środowiska i jego problemów. Drugi rozdział lokuje główny problem rozprawy - intencje odejścia w szerszym kontekście procesów zarządzania ludźmi w organizacjach. W rozdziale trzecim dokonano analizy dotychczasowego dorobku w odniesieniu do centralnego pojęcia rozprawy i stworzono podstawy do konstrukcji metod badawczych. Czwarty rozdział zawiera omówienie poprawnie przeprowadzonych badań, których wyniki z pewnością stanowią istotny wkład do dotychczasowego stanu wiedzy o badanym zjawisku. Bardzo silną stroną pracy są analizy literatury przedmiotu, oparte na imponującej liczbie przestudiowanych pozycji. Dobrze przeprowadzono proces badawczy, bardzo sprawnie przeanalizowano wyniki badań, przy pomocy dobrze dobranych metod statystycznych. Autor nie uniknął też pewnych błędów czy niezbyt trafnych rozwiązań, ale nie mają one zasadniczego wpływu na końcową ocenę pracy. Należy też podkreślić, że istotna część uwag recenzenta ma charakter dyskusyjny i wynikała z chęci wskazania sposobu jak najlepszego wykorzystania bogatego zebranego materiału, a także z subiektywnie przyjętego sposobu widzenia zaprezentowanych w rozprawie rozwiązań.

Na podstawie dokładnej analizy całego tekstu rozprawy, w sposób formalny i z pełnym przekonaniem wyrażam więc pogląd, że rozprawa doktorska Pana magistra Pawła Wójcika „Determinanty intencji odejścia z pracy pracowników branży IT” spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017 r. poz. 1789 z późn. zmianami), jak również stosowne zapisy określone w art. 187 Ustawy z 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce



15

(Dz.U.z 2018r. poz.1668 z późn. zmianami). Równocześnie wnioskuję do Rady Naukowej Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie o dopuszczenie Pana magistra Pawła Wójcika do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Wójcik', with a long horizontal stroke extending to the right.