



RECENZJA

Rozprawy doktorskiej Pani mgr Aleny Ivanovej pt.: **„Relacje pozytywnych zachowań pracowników w organizacji z rozwojem zawodowym”**

napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Marty Juchnowicz

(s. 230)

Wstęp

12 czerwca 2023 roku Rada Naukowa dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości uchwałą nr 253 powołała mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Aleny Ivanovej pt.: **„Relacje pozytywnych zachowań pracowników w organizacji z rozwojem zawodowym”**. Podstawą sporządzenia recenzji było pismo z dnia 16.06.2023 r. Przewodniczącego Rady Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości prof. dr hab. Marii Aluchny.

Podstawę prawną recenzji stanowi art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017 poz 1789 z późn. zm.).

I. Problematyka badawcza, przedmiot, układ celów i hipotez

Kluczowym podmiotem w funkcjonowaniu organizacji są pracownicy ze swoimi kompetencjami. Upłynęło wiele lat, zanim ta wiedza stała się powszechna, chociaż jest jeszcze nie zawsze uświadomiona. Obecnie wyraża się ona w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim.

Każdy z pracowników jest inny, ma różne kompetencje, ale też oczekiwania, potrzeby, wartości. Na to nakłada się dynamicznie zmieniające się otoczenie społeczne, prawne, gospodarcze, polityczne, technologiczne. Te zjawiska powodują, że bardzo trudnym zadaniem, stojącym przed zarządzającymi i właścicielami firm, jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Punktem odniesienia, w zasadzie dla obydwu stron, jest wzrost produktywności. Dla zarządzających oznacza to w szczególności lepsze funkcjonowanie organizacji, jej rozwój i poprawę konkurencyjności, a dla pracownika większe zadowolenie z pracy, możliwości rozwoju, wyższe wynagrodzenie, widzenie sensu pracy itd. W tę problematykę bardzo dobrze

wpisuje się, podjęta w rozprawie przez Doktorantkę, kwestia pozytywnych zachowań pracowników w organizacji w kontekście rozwoju zawodowego. Jest to zagadnienie rzadko dotychczas podejmowane. W przedstawionym wyżej kontekście recenzowana praca mgr Aleny Ivanovej stanowi interesujące i wartościowe studium teoretyczno-poznawcze. Temat rozprawy jest ważny zarówno z punktu widzenia badań naukowych, jak i zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach.

Konstrukcja rozprawy jest logiczna, ściśle podporządkowana realizacji poprawnie sformułowanego celu badań. Autorka we Wstępie opisała podjęte w rozprawie zagadnienie, bazując na bogatej, jak na Wstęp, i jednocześnie nowej literaturze przedmiotu, co pozwoliło wskazać lukę badawczą, „która sprowadza się do rozpoznania zależności między pozytywnymi zachowaniami pracownika w organizacji a jego rozwojem zawodowym, a w szczególności uczestnictwem pracownika w działalności rozwojowej” (s. 6), oraz poznawczą, „która dotyczy roli, jaką odgrywa skłonność do rozwoju zawodowego w relacjach między pozytywnymi zachowaniami pracownika a jego uczestnictwem w działaniach rozwojowych” (s. 6-7).

Bazując na literaturze i wskazanych lukach badawczej i poznawczej, sformułowano cel główny, którym było „określenie zależności między pozytywnymi zachowaniami pracownika w organizacji a jego skłonnością do rozwoju zawodowego oraz uczestnictwem w działaniach rozwojowych” (s. 7). Cel ten rozwinięto do postaci czterech kategorii celów szczegółowych: teoriopoznawczych, metodycznych, empirycznych i aplikacyjnych. Następnie przedstawiono poprawnie sformułowaną tezę ogólną, pytania szczegółowe i postawiono trzy hipotezy badawcze (s. 8-9). Tym celom, pytaniom i hipotezom podporządkowano strukturę pracy. Składa się ona z czterech rozdziałów i Zakończenia.

Wybór problematyki badawczej oraz zastosowanych narzędzi był w moim przekonaniu zadaniem ambitnym, wymagającym od Autorki pogłębionych studiów literatury i przeprowadzania wielowątkowych badań i analiz. Pozytywnie należy ocenić metodykę badań, opracowaną i przedstawioną w sposób logiczny i spójny, a następnie zastosowaną w badaniach empirycznych z wykorzystaniem analiz statystycznych.

II. Ocena merytoryczna i formalna dysertacji

Recenzowaną pracę czyta się z dużym zainteresowaniem, tym bardziej, że jest napisana językiem zrozumiałym z użyciem poprawnej polszczyzny. Ułatwieniem dla czytającego jest logiczny układ całej pracy i poszczególnych rozdziałów. Warto przy tym zaznaczyć, że praca ta stanowi solidne studium zawierające ważne informacje empiryczne i

ustalenia natury teoretycznej. W opracowaniu Autorka podjęła dyskusję naukową o charakterze teoretycznym (rozdziały 1 i 2), metodycznym (rozdział 3) i empirycznym (rozdział 4).

Struktura pracy pokazuje, że jest ona opracowaniem całościowym i kompletnym. W czterech rozdziałach, logicznie po sobie następujących, Autorka przedstawiła kolejno:

- **W rozdziale pierwszym** opisała teoretyczne zagadnienia związane przede wszystkim z pozytywnym nurtem w naukach o zarządzaniu, wychodząc od założeń koncepcji Positive Organizational Scholarship (POS), poprzez związki POS z koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim i przechodząc do szerokiej charakterystyki koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji.

Na podkreślenie zasługuje logiczny, oparty na nowej literaturze, wywód dotyczący założeń koncepcji POS i kierunków zmian w zarządzaniu pracownikami, prowadzących m.in. do uzasadnienia wyboru obszaru badań, jakim są pozytywne zachowania, a w zasadzie do pewnej konieczności wyboru tego obszaru, jako skutku dotychczasowego rozwoju zarządzania. Autorka rzeczowo przedstawia rozwój kolejnych nurtów i poglądów w zarządzaniu, oraz częściowo w psychologii, odnoszących się do funkcjonowania pracownika w organizacji, do coraz głębszego dostrzegania jego roli w funkcjonowaniu organizacji.

W drugim podrozdziale Autorka przekonująco i merytorycznie opisała wspólne obszary oraz związki POS z koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim odnosząc je m.in. do takich kwestii jak potencjał pracowników, zaangażowanie, budowanie relacji z interesariuszami. W trzecim podrozdziale szeroko scharakteryzowała koncepcję Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), będącą rozwiniętą, poprzez usystematyzowanie i uporządkowanie, koncepcją POS. Przedstawiono jej definicję (s. 37) i założenia. Szeroko opisano również zasoby tworzące PPO a następnie istotę pozytywnych zachowań pracowników, analizując literaturę przedmiotu z zakresu zachowań organizacyjnych i wyciągając konstruktywne wnioski. Na koniec rozdziału przedstawiono przejawy pozytywnych zachowań pracowników w organizacji, przedstawiając je syntetycznie w tabeli 1.4.

Pozytywnie oceniam dobór literatury w tym rozdziale, zarówno polsko jak i angielskojęzycznej. Dużą zaletą w treści rozdziału są krytyczne odniesienia do przedstawionych poszczególnych zagadnień (np. do zawartości tabel 1.1, 1.2) oraz do zawartości poszczególnych podrozdziałów. Przydałby się jeszcze komentarz do tabeli 1.4 i podsumowanie krytyczne całego pierwszego rozdziału.

Uwagi szczegółowe i techniczne:

s. 12 - odwołując się do wyników badań Mayo, warto było podać źródło.

s. 15 „przedstawiono w tabeli 1.1” – w tabeli

s. 18 „...a zwłaszcza do Beckera (1962), który jest autorem teorii kapitału ludzkiego” – nie do końca można się z tym zgodzić. Zasadą Beckera jest to, że ujął całościowo wyniki badań i rozważań różnych autorów, w tym swoje poglądy i badania.

s. 18 Autor wskazuje, że koncepcja kapitału ludzkiego wyrasta na gruncie rozważań Mincera, Schultza i Beckera. Warto byłoby też wspomnieć o E.F. Denisonie, który podjął szerokie badania dotyczące znaczenia edukacji i wiedzy dla jakości kapitału ludzkiego i wzrostu gospodarczego.

s. 21 „Juchowicz, 2014” – Juchnowicz

- **W drugim rozdziale**, również teoretycznym, przedstawiono istotę rozwoju pracownika w kontekście koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Najpierw opisano kwestię rozwoju zawodowego z perspektywy indywidualnej i organizacji, następnie kwestię działań rozwojowych, jako elementów procesu rozwoju zawodowego, kończąc analizą bardzo ważnego zagadnienia, jakim jest skłonność pracowników do rozwoju zawodowego. Autorka, bazując na bogatej literaturze przedmiotu, pokazała złożoność i interdyscyplinarność rozwoju zawodowego, wyrażając przy tym własne, krytyczne podejście do prezentowanych poglądów, koncepcji i teorii. Na podkreślenie zasługuje chociażby syntetyczne ujęcie rozwoju zawodowego z perspektywy jednostki (tabela 2.1) oraz organizacji i zarządzania (tabela 2.2), czy szeroki, bazujący na bogatej, dobrze dobranej literaturze, opis różnych działań rozwojowych, które mogą być podjęte w organizacji i przez pracownika. Interesująco i syntetycznie zostały też przedstawione rodzaje inwestycji w kapitał ludzki oraz korzyści z tych inwestycji. Interesujące byłyby szacunki takich inwestycji i rentowność, ale to wykracza poza zakres rozprawy.

Na koniec rozdziału Autorka podjęła ważny problem, jakim jest skłonność pracowników do rozwoju zawodowego. Przeprowadziła analizę poglądów badaczy z różnych obszarów, szczególnie ekonomii, zarządzania, psychologii, filozofii, wykazując złożoność i różnorodność rozumienia tego pojęcia i jednocześnie przedstawiając jego określenia w poszczególnych dyscyplinach naukowych, ale też wskazując na wspólne elementy. Trochę szkoda, że na koniec rozdziału nie zrobiła szerszego, krytycznego podsumowania.

Uwagi szczegółowe:

s. 72. „Każda inwestycja generuje zarówno korzyści, jak i koszty”. Czy mogłaby Pani określić, jakie koszty ma Pani na myśli w tym przypadku?

s. 73 „A to oznacza między innymi, że w jednych ludzi chce inwestować bardziej, w innych – mniej lub wcale” – dokładniej, to nie chodzi o ludzi tylko o elementy kompetencji.

- **Trzeci rozdział** ma charakter metodyczny. Autorka uporządkowała go logicznie, zaczynając od celów, modelu (rysunek 3.1) i hipotez badawczych, następnie przedstawiła procedury badawcze, wykorzystane metody oraz narzędzia badawcze. Na koniec scharakteryzowała próbę badawczą. Cel główny został sformułowany zrozumiale i poprawnie. Poza nim Autorka przedstawiła cel teoriozpoznawczy, metodyczny, empiryczny i aplikacyjny. Sformułowano również tezę, na podstawie której postawiono trzy hipotezy (s. 85).

Zakres przedmiotowy badań dotyczy relacji pozytywnych zachowań pracownika w organizacji z rozwojem zawodowym, zakres podmiotowy odnosi się do osób pracujących w Polsce, które realizują zadania dotyczące własnego rozwoju lub realizowały je w ostatnich 12 miesiącach. Badania prowadzono w latach 2016-2021, rozpoczynając od próby 50 osób, z wykorzystaniem indywidualnego wywiadu z użyciem kwestionariusza ankiety, co miało na celu stworzenie kompleksowej listy działań rozwojowych, poprzez badania jakościowe z wykorzystaniem narzędzia zogniskowanego wywiadu grupowego, następnie wykonano badania ilościowe przy pomocy metody CAWI na grupie 152 osób, kończąc na zasadniczych badaniach ilościowych z wykorzystaniem metody CAWI na grupie 600 osób. Procedurę badawczą przedstawiono na rysunku 3.2. Jest ona przejrzysta i logiczna. Bardzo pozytywnie oceniam również opis wykonania tej procedury zawarty w kolejnych podpunktach.

Analizę uzyskanych danych ilościowych przeprowadzono za pomocą statystyki opisowej, testów parametrycznych (nieparametrycznych), testów rzetelności narzędzia badawczego, analiz czynnikowych oraz modelowania równań strukturalnych z analizą mediacji. Dobór tych narzędzi oceniam pozytywnie.

Szeroko i bardzo dobrze merytorycznie przedstawiono analizowane zmienne i ich pomiar. Na podkreślenie zasługuje modyfikacja listy przejawów pozytywnych zachowań (tabela 3.1), którą następnie wykorzystano w kwestionariuszu. Jest to

ważny wkład w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Wysoko oceniam również część rozdziału poświęconą skłonności pracownika do rozwoju zawodowego, w tym syntetycznie przedstawione w tabeli 3.2. elementy i operacjonalizację skłonności do rozwoju zawodowego.

Na koniec rozdziału trzeciego przedstawiono charakterystykę próby badawczej. Jest ona zrobiona poprawnie. Przydałoby się natomiast podsumowanie rozdziału, pomimo zawartych w tekście krytycznych odniesień do opisywanych zagadnień w podrozdziałach.

- **Czwarty rozdział ma charakter czysto empiryczny.** Najpierw przedstawiono w nim wyniki badań dotyczące cech demograficznych, jako czynników różnicujących pozytywne zachowania pracowników, ich skłonność oraz uczestnictwo w działaniach rozwojowych, następnie przeprowadzono analizę zależności między zmiennymi a na koniec rozdziału dokonano podsumowania wyników badań empirycznych.

Wyniki badań, dodać należy, że bardzo obszernych, szczegółowych, wykraczających poza dotychczas opublikowane zakresy badań z obszaru zachowań pracowników, przedstawione są przejrzysto i logicznie - w tabelach i na wykresach - z poprawnymi, syntetycznymi opisami, pozwalającymi wysunąć wnioski, że Doktorantka bardzo dobrze opanowała dobór i stosowanie narzędzi badawczych, syntetyczne ujmowanie uzyskiwanych wyników oraz wnioskowanie.

Spośród uzyskanych wyników z zakresu cech demograficznych, jako czynników różnicujących pozytywne zachowania pracowników, ich skłonności oraz uczestnictwo w działaniach rozwojowych, wiele zasługuje na uwagę. Warto podkreślić w szczególności najczęściej podejmowane działania, przez badanych pracowników, zawarte w tabelach 4.6-4.12, które pokazują różnice ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, poziom stanowiska, miejsce zatrudnienia, wielkość firmy i sektor. Jest to wiedza ważna dla dyscypliny zarządzania i jakości, mająca również duże znaczenie praktyczne.

W drugiej części rozdziału empirycznego przedstawiono analizę zależności między badanymi zmiennymi. Jest to kwintesencja przeprowadzonych badań. Wyszczególniono analizę czynnikową (tabele 4.13-4.15 i wykres 4.24), konfirmacyjną analizę czynnikową (tabele 4.16-4.18 i wykres 4.25), modele równań strukturalnych, przedstawiając je w postaci graficznej (rysunki 4.1-4.8, ale też tabele 4.19-4.20). Bardzo dobrze oceniam całościowe opracowanie i „przedstawienie” tych modeli, w

tym ich ocenę jakościową, świadczące o wysokich umiejętnościach analitycznych Doktorantki.

W ostatnim podpunkcie (4.3) Autorka podsumowała wyniki badań empirycznych łącznie z odniesieniem do weryfikacji hipotez. Wnioski zostały szerzej przedstawione na stronach 167-172. Co prawda, trudno określić hierarchię ich ważności, ale podkreśliłbym to, że:

- Czynniki różnicujące pozytywne zachowania pracowników na uczestnictwo pracowników w działaniach rozwojowych to płeć, wiek, wykształcenie i zajmowane stanowisko.
- Kobiety częściej dzielą się wiedzą ze współpracownikami, częściej uwzględniają opinie klientów, analizują informacje pod kątem użyteczności dla organizacji, nie generują niepotrzebnych kosztów dla organizacji, przyznają się do popełnianych błędów, uczą się tego, co będzie potrzebne w przyszłości.
- Mężczyźni częściej wypowiadają się z dumą o swojej firmie, chętniej eksperymentują w pracy.
- Najmłodszy pracownicy są mniej chętni, niż osoby od nich starsze, do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami oraz do dzielenia się informacjami o możliwościach rozwoju, rzadziej przyznają się do popełnianych błędów.
- Osoby z wykształceniem na poziomie wyższym III stopnia biorą częściej udział w działaniach charytatywnych oraz informują o możliwościach rozwojowych.

Należy dodać, że Autorka odniosła się krytycznie do uzyskanych wyników, wyjaśniając poszczególne wnioski również na gruncie literatury przedmiotu. Co ważne, zachowała pewien dystans do tych wyjaśnień, co oznacza, że uwzględnia możliwość innych interpretacji, przy zachowaniu standardów nauki.

W **Zakończeniu**, po wnioskach ogólnych dotyczących istotności podjęcia danego tematu, krótko i treściwie opisała koncepcyjne granice Positive Organizational Scholarship w kontekście bliskości tego nurtu z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Następnie streściła część teoretyczną, wskazując opisane najważniejsze zagadnienia i wnioski, po czym odniosła się do realizacji celów. Uzyskane wyniki badań empirycznych Autorka odniosła również do innych badań. Wskazała też działania, jakie należy podjąć w organizacji, żeby tworzyć w niej atmosferę sprzyjającą podmiotowemu traktowaniu pracowników, tworzeniu w nich poczucia docenienia i szacunku.

Na koniec tej części oceny rozprawy chciałbym podkreślić jedną bardzo pozytywną

kwestię, a mianowicie, że na każdym jej etapie, także podczas badań własnych, Autorka odnosiła się do literatury przedmiotu, w tym najnowszych badań oraz, że Autorka wskazywała na ograniczenia w badaniach.

Należy jeszcze dodać, że praca oparta jest na szerokiej analizie literatury przedmiotu (330 publikacji), w tym na ok 100 pozycjach angielskojęzycznych. Należy stwierdzić, że dobór literatury stanowi podstawę do stwierdzenia szerokiej wiedzy Autorki z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim, zachowań pracowniczych i rozwoju zawodowego. Literatura jest dobrana poprawnie, nowa.

Podsumowując, do wkładu Autorki należy zaliczyć, jako potwierdzenie wsześniejszych badań innych autorów lub jako nowy wkład z dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości, następujące istotne zależności:

- **Płeć, wiek, wykształcenie oraz zajmowane stanowisko różnicują pozytywne zachowania pracowników w miejscu pracy.**
- **Płeć oraz zajmowane stanowisko różnicują skłonność do rozwoju zawodowego.**
- **Zachodzi silny związek korelacyjny między wszystkimi pozytywnymi zachowaniami pracowników w organizacji** (Model 7: Łączny wpływ pozytywnych zachowań pracownika wobec pracy i wykonywania zadań, współpracowników oraz firmy/miejsca pracy na uczestnictwo w działaniach rozwojowych, z uwzględnieniem występowania wzajemnych powiązań korelacyjnych oraz Model 8: Skłonność do rozwoju zawodowego pracownika w roli mediatora między pozytywnymi zachowaniami pracowników oraz firmy/miejsca pracy na uczestnictwo w działaniach rozwojowych, z uwzględnieniem wzajemnych powiązań korelacyjnych).
- **Uczestnictwo w działaniach rozwojowych jest determinowane przez pozytywne zachowania pracownika.**
- **Skłonność do rozwoju zawodowego, jako mediator, wywiera bardzo silny wpływ na uczestnictwo w działaniach rozwojowych.**
- **Pozytywne zachowania pracownika w organizacji wpływają pozytywnie na uczestnictwo pracownika w działaniach rozwojowych, a siła tej zależności jest uzależniona od skłonności pracownika do rozwoju zawodowego.**
- **Wskazanie listy pozytywnych zachowań pracowników przyczyniających się do rozwoju organizacji, co jest cenną informacją dla praktyki, np. w odniesieniu do procesu pozyskiwania pracowników, w tym adaptacji, budowy czy też modyfikacji systemu motywacyjnego i narzędzi motywacji, wzrostu zaangażowania pracowników,**

budowy relacji a w końcu w przywództwie.

III. Ocena końcowa

Rozprawę doktorską Pani mgr Aleny Ivanovej pt.: „Relacje pozytywnych zachowań pracowników w organizacji z rozwojem zawodowym” napisaną pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Marty Juchnowicz można uznać za oryginalne opracowanie, w którym Doktorantka podjęła się rozwiązania istotnego problemu naukowego, wykazując się jednocześnie odpowiednim poziomem merytorycznym w zakresie poruszanej w nim problematyki.

Treść recenzowanej dysertacji w pełni odpowiada jej tytułowi. Podjęta problematyka jest interesująca, ważna zarówno w aspekcie teorioznawczym, jak i metodycznym, empirycznym i aplikacyjnym. Doktorantka wykazała się znajomością literatury przedmiotu z zakresu poruszanej w rozprawie problematyki, dobrze opanowała warsztat badawczy. Zrealizowała postawione cele pracy, odpowiedziała na pytania badawcze, zweryfikowała postawione hipotezy. Z przeprowadzonych analiz wyprowadziła uzasadnione, merytorycznie wnioski. Zaprezentowany poziom rozprawy doktorskiej potwierdza umiejętność Pana mgr Aleny Ivanovej do prowadzenia pracy naukowej.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach w zakresie sztuki, co upoważnia mnie do wydania oceny pozytywnej i wystąpienia z wnioskiem do Rady Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Ponadto, mając na uwadze:

1. Przeprowadzoną przez Autorkę, szeroką i krytyczną analizę literatury, opartą na bardzo trafnie dobranych pozycjach zarówno polsko jak i angielskojęzycznych, duży stopień interdyscyplinarności pracy obejmujący, poza dominującą dziedziną nauki o zarządzaniu i jakości, również nauki ekonomiczne, filozofię, psychologię, socjologię.
2. Bardzo dobry warsztat badawczy, w tym umiejętność wskazania celu i formułowania hipotez badawczych, doboru narzędzi statystycznych i wnioskowania.
3. Szeroki zakres i wysoki poziom merytoryczny przeprowadzonych badań własnych.
4. Wkład w rozwój wiedzy z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości (s. 8-9 niniejszej recenzji),

składam wniosek o wyróżnienie rozprawy mgr Aleny Ivanovej.

Wojciech Jurecki