



Rzeszów, 28 lutego 2023 r.

dr hab. Krystyna Kmiotek, prof. PRz
Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Magdaleny Chałupczak pt.

Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych

napisanej

pod kierunkiem prof. dr hab. Justyny Bugaj, prof. AWSB
na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB

Podstawa opracowania recenzji

Podstawą formalną recenzji jest pismo dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej - Woszczyńska z dn. 12.12.2022 r. Celem recenzji jest stwierdzenie, czy przedłożona rozprawa doktorska spełnia wymogi określone artykułem 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U.2022.0.574).

Recenzji rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Chałupczak *Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych* dokonano w odniesieniu do następujących kryteriów:

- ✓ uzasadnienie wyboru tematu oraz cel pracy doktorskiej,
- ✓ struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze,
- ✓ aspekt formalno-redakcyjny,
- ✓ ocena końcowa.

Recenzowana praca doktorska liczy 218 stron i obejmuje wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, wykazy tabel (13), wykaz przykładów (12), wykaz wykresów (22), rysunków (9) oraz załączniki (6) oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.



Uzasadnienie wyboru tematu oraz cel pracy doktorskiej

W obecnych uwarunkowaniach aktualną tematykę badawczą wyznaczają często procesy i zjawiska obserwowane w praktyce działalności gospodarczej i zapotrzebowanie ze strony praktyków zarządzania, poszukujących racjonalnych podstaw decyzyjnych. Recenzowana rozprawa doktorska jest przykładem pracy naukowej, inspirowanej przez doświadczenia praktyczne Autorki, ale jednocześnie uzasadnionej potrzebami teorii.

Zgodnie z tytułem, głównym przedmiotem rozważań pracy doktorskiej Pani Magdaleny Chałupczak jest powiązanie efektywności z zaangażowaniem organizacyjnym w wybranych jednostkach organizacyjnych, tj. zespołach szkolno-przedszkolnych (ZSP). Autorka we wstępie wskazuje na motywy wyboru tematu dysertacji, do których zalicza atrakcyjność naukową dwóch głównych kategorii ujętych w tytule, tj. efektywność organizacyjną, która może być jedną z podstawowych kategorii oceny działań podmiotów sektora publicznego oraz zaangażowanie organizacyjne pracowników umożliwiające zarówno pomiar, jak i ocenę wykorzystania zasobów podmiotów sektora publicznego, a także stanowiące o jakości świadczonych usług w sektorze publicznym. Doktorantka wskazuje na lukę badawczą stwierdzając: „w literaturze przedmiotu istnieje niewiele opracowań naukowych dotyczących zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych, a jeszcze mniej tych dotyczących ZSP”. Szczegółowo wyjaśnia (punkt 4.3.), że brak ten dotyczy opracowań dotyczących badania efektywności organizacyjnej ZSP oraz zaangażowania organizacyjnego w ZSP, a także łączących efektywność organizacyjną i zaangażowanie organizacyjne ZSP.

Autorka na potrzeby rozprawy doktorskiej opracowała macierz pytań badawczych oraz celów w odniesieniu do głównej hipotezy sformułowanej następująco: „w zespołach szkolno-przedszkolnych można – na potrzeby budowania zaangażowania organizacyjnego – opracować zbiór kryteriów charakteryzujących efektywność organizacyjną”. O ile logika konstrukcji macierzy jest klarowna i powiązanie celów z pytaniami badawczymi zasadne, to wątpliwości budzi zasadność stosowania i sposób sformułowania hipotezy głównej w zaproponowanej procedurze badawczej. Za główny cel rozprawy przyjęto „określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego” (s. 181). Cele szczegółowe sformułowano w aspektach: teoretyczno-poznawczym, metodycznym, empirycznym oraz praktycznym.



W odniesieniu do celów teoretyczno-poznawczych, jak wskazuje sama Autorka w zakończeniu (s. 181-182), dokonano przeglądu i podjęto próbę usystematyzowania pojęć związanych z efektywnością organizacyjną, zaangażowania organizacyjnego oraz scharakteryzowano zespoły szkolno-przedszkolne. W odniesieniu do celów metodycznych Doktorantka przedstawiła autorską wersję konceptualizacji efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych, zaprezentowała i zastosowała w procesie badawczym narzędzie służące do identyfikacji, analizy i oceny zależności pomiędzy poziomem efektywności organizacyjnej a zaangażowaniem organizacyjnym w zespołach szkolno-przedszkolnych. Natomiast realizując cel o charakterze utylitarnym, Autorka sformułowała rekomendacje przydatne w zarządzaniu zespołami szkolno-przedszkolnymi w celu zwiększenia efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego zespołów szkolno-przedszkolnych. We wstępie Doktorantka formułuje również cel o charakterze empirycznym, którym jest określenie relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym w zespołach szkolno-przedszkolnych, co znajduje odzwierciedlenie w treści punktu 5.4.

Należy podkreślić, że przyjęte cele wyznaczają logikę pracy, a Doktorantka konsekwentnie realizuje je w poszczególnych częściach pracy.

Podsumowując, należy wskazać, że tematyka związana z powiązaniem zaangażowania organizacyjnego z efektywnością organizacyjną jest **trafna i aktualna** z teoretycznego, ale przede wszystkim utylitarnego punktu widzenia. Autorka trafnie zidentyfikowała lukę poznawczą, co wskazuje na **oryginalność** recenzowanego opracowania.

Struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje oprócz wstępu i zakończenia, sześć rozdziałów oraz inne wymagane elementy.

Celem rozdziału pierwszego jest przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z efektywnością organizacyjną. W rozdziale tym Autorka prezentuje przegląd literatury przedmiotu w kontekście wielowymiarowości efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych, czynniki wpływające na efektywność organizacyjną instytucji publicznych w odniesieniu do poszczególnych poziomów efektywności. Szeroko omawia także kryteria efektywności organizacyjnej instytucji publicznych, przyjmując na potrzeby dysertacji trzy



kryteria oceny efektywności organizacyjnej, tj. efektywność procesów wewnętrznych, efektywność zarządzania wynikami oraz efektywność interakcji z otoczeniem. W tej części pracy Autorka wyjaśnia termin podmioty/instytucje organizacje publiczne oraz charakteryzuje kryteria oraz metody oceny efektywności tych podmiotów. W ostatnim podpunkcie rozdziału Doktorantka prezentuje przegląd metodyki badania efektywności organizacyjnej. Atutem tej części pracy oraz potwierdzeniem dojrzałości naukowej jest wyraźne opowiedzenie się Autorki i wskazanie definicji i rozumienia pojęć przyjętych na potrzeby badań.

Za cel rozdziału drugiego Doktorantka stawia sobie dokonanie przeglądu i usystematyzowanie pojęć dotyczących zaangażowania organizacyjnego w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka prezentuje interesującą interpretację wielowymiarowości kategorii zaangażowania organizacyjnego, na którą składają się wymiar organizacyjny, kulturowy oraz pracowniczy. Przy czym dla Autorki zaangażowanie organizacyjne to konstrukt złożony z trzech kategorii funkcjonujących w literaturze anglojęzycznej jako *engagement*, *commitment* oraz *involvement*. W tym kontekście nie zgodziłabym się z Autorką, co do przyjętej terminologii – w literaturze z zakresu zarządzania zaangażowanie organizacyjne odnosi się do terminu *commitment*, stąd też pojawia się problem klarowności pojęć. Ze sposobu formułowania wypowiedzi mogę przypuszczać, że Autorka rozróżnia pojęcia zaangażowania organizacyjnego oraz zaangażowania pracowniczego (np. s. 46), niemniej jednak w analizie kategorii zawartej w dysertacji nie ma jednoznacznego odniesienia się do tego problemu. Doktorantka skłania się do koncepcji zaangażowania promowanego przez praktyków zarządzania, w której zaangażowanie traktuje się jako jedną kategorię, złożoną z wielu różnych aspektów¹. Takie podejście do zaangażowania, mimo, że może być krytykowane za brak precyzji w definiowaniu kategorii (czego zwolenniczką jest Recenzentka), to jednak nie oznacza to braku teoretycznej czy też praktycznej użyteczności tej kategorii². O ile przegląd literaturowy w zakresie zaangażowania organizacyjnego przedstawiony w dysertacji jest raczej pobieżny i nie wyjaśnia źródeł i uzasadnienia do zastosowanej

¹ Na podstawie analizy podejścia praktyków do zaangażowania organizacyjnego przedstawionej w: K. Kmiotek, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2016, s. 75-81.

² W.H. Macey, B. Schneider, *The meaning of employee engagement*, *Industrial and Organizational Psychology*, No. 1, 2008, s. 3-30.



terminologii, to jednak zaprezentowane podejście do zaangażowania jest akceptowane z perspektywy dorobku literaturowego.

W analizowanej części pracy Doktorantka charakteryzuje czynniki wpływające na zaangażowanie organizacyjne i sporo uwagi poświęca kryteriom zaangażowania organizacyjnego. Studia tego fragmentu pracy pozostawiają mnie z pewnym niedosytem, ponieważ po jego przeczytaniu, nie wiem co to znaczy dla Doktorantki „kryterium zaangażowania” i jak ten termin odnosi się do wymiaru, czy poziomu zaangażowania, ale także form zaangażowania (obiektów zaangażowania)³.

W ostatnim punkcie rozdziału drugiego Doktorantka prezentuje przegląd badań dotyczących zaangażowania organizacyjnego. Należy tutaj docenić konsekwencje Doktorantki i spójność z przyjętą interpretacją zaangażowania. W przeglądzie nie ma wzmianki o badaniach dotyczących zaangażowania w pracę (*engagement*), czy zaangażowania organizacyjnego (*commitment*), ale wskazano na badania zaangażowania organizacyjnego interpretowanego jako kategorii wieloaspektową. W dokonanym przeglądzie zastrzeżenia budzi jedno źródło, które nie może być uznane za naukowe (Motywacja 3.0).

W kolejnej części pracy, Doktorantka przedstawia charakterystykę zespołów szkolno-przedszkolnych w kontekście podjętego problemu badawczego i stara się wykazać, czym różnią się ZSP od innych instytucji publicznych. W swojej analizie skupia się na dwóch głównych aspektach funkcjonowania zespołów szkolno-przedszkolnych – tj. prawnym i organizacyjno-zarządczym. W tej części pracy zawarto także prezentację i analizę danych statystycznych dotyczących ZSP. Moje zastrzeżenie budzi zasadność nawiązywania do stylów zarządzania (s. 99), który to fragment nie przystaje do logiki struktury rozdziału.

W czwartym rozdziale Autorka dysertacji prezentuje swoją koncepcję badań efektywności i zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych. Dla tej części pracy Autorka formułuje następujący cel: określenie kryteriów efektywności organizacyjnej oraz poziomu zaangażowania organizacyjnego w ZSP (s.101). Doktorantka szczegółowo opisuje procedurę badawczą w zakresie zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej (punkt 4.2.), uzasadnia wybór tematu badawczego (4.3.), dobór

³ Odwołuję się tutaj do koncepcji *multiple commitment in the workplace*, Cohen A., *Multiple commitment in the workplace: an integrative approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey-London 2003; P.C. Morrow, *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, JAI Press INC, Connecticut, London 1993.



próby (punkt 4.4.), charakteryzuje zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze. Opis badań jest wyczerpujący, niemniej jednak rodzi się pytanie, czy w badaniach zapewniono reprezentatywność dwóch badanych grup: dyrektorów (5 osób) oraz eksperta branżowego (1 osoba). Drugą nasuwającą się wątpliwością jest nieprecyzyjnie sformułowany cel rozdziału, który dla mnie dotyczy raczej projektowania procesu badawczego, aniżeli określania kryteriów efektywności organizacyjnej oraz poziomu zaangażowania organizacyjnego.

Dla rozdziału piątego, zatytułowanego *Efektywność organizacyjna oraz poziomy zaangażowania organizacyjnego ZSP na podstawie wyników badań własnych*, Doktorantka deklaruje cel jako określenie relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym w ZSP. Realizując go w sposób systematyczny, prezentuje oraz analizuje wyniki własnych badań ankietowych przeprowadzonych wśród nauczycieli dotyczące ogólnej oceny pracy w ZSP (punkt 5.2.), efektywności organizacyjnej (punkt 5.3.), oraz zaangażowania organizacyjnego (punkt 5.4. – w tym punkcie zaprezentowano także statystyki korelacji). W punkcie 5.4. razem z wynikami badań wśród nauczycieli zaprezentowane zostały także wyniki badań ankietowych wśród rodziców. Nasuwa się pytanie, czy w grupie rodziców jako interesariuszy ZSP, ale interesariuszy zewnętrznych, powinno być badane zaangażowanie organizacyjne? Czy też ta grupa badawcza raczej byłaby pomocna do oceny efektywności ZSP. Jeżeli rozważymy inną możliwość, tzn. badania wśród rodziców mają umożliwić sformułowanie wniosków dotyczących zaangażowania organizacyjnego nauczycieli, to nasuwa się pytanie: czy proces badawczy umożliwił to, tzn. czy badanie było przeprowadzone wśród nauczycieli i rodziców związanych z tymi samymi ZSP? Trudno też zidentyfikować w rozdziale fragment mówiący o poziomach zaangażowania organizacyjnego, co było sygnalizowane w tytule rozdziału.

Rozdział piąty kończy prezentacja i analiza wyników badań ankietowych wśród pracowników administracyjnych ZSP.

W rozdziale 6 poświęconym sformułowaniu rekomendacji dla zarządzających ZSP, Doktorantka omawia wyniki wywiadów z dyrektorami i ekspertem branżowym. Treść tego podpunktu wykracza swoim obszarem poza nauki o zarządzaniu i jakości, wzbogacając dorobek psychologii pracy w zakresie wsparcia pracowników ze strony liderów i organizacji w budowaniu zaangażowania organizacyjnego. W dalszej części tego rozdziału Autorka dysertacji formułuje rekomendacje dla dyrektorów ZSP w zakresie zarządzania efektywnością





organizacyjną (6.3.) oraz budowania zaangażowania organizacyjnego (6.4.) oraz wskazuje na ograniczenia procesu badawczego.

Ostatnią część analizowanej pracy doktorskiej stanowi zakończenie, w którym Autorka odnosi się do procesu zarządzania w ZSP w kontekście efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego oraz wykazuje swój wkład w rozwój nauki oraz ograniczenia napotkane w procesie badawczym. W zakończeniu brakło odniesienia Autorki do celów pracy i głównej hipotezy sformułowanej we wstępie.

Struktura pracy jest spójna, logicznie uporządkowana, przemyślana i dobrze zorganizowana. Ten aspekt pracy należy ocenić pozytywnie. Podobnie, jak zawartość merytoryczną pracy oraz metody badawcze. W odniesieniu do części o charakterze teoretycznym można powiedzieć, że Autorka wykazała się sumiennością w studiach literaturowych. Zaprezentowany przegląd piśmiennictwa obejmuje wystarczający wykaz publikacji zarówno polskich, jak i anglojęzycznych. Na docenienie zasługuje szczegółowość opisu procesu badawczego, która nie pozostawia złudzeń, co do sposobu jego realizacji przez Doktorantkę.

Autorka we Wstępie formułuje cele pracy i pytania badawcze, a także hipotezę główną, które tworzą model badawczy (s. 11). **Oryginalność** rozprawy doktorskiej potwierdza dobór metod gromadzenia danych i analizy, w tym łączenie metod ilościowych i jakościowych oraz opracowanie kwestionariuszy ankiet oraz scenariuszy wywiadu. O dojrzałości naukowej Doktorantki świadczy uporządkowanie i szczegółowość informacji dotyczących zastosowanych metod badawczych. Autorka bazuje na triangulacji metodyki badań, swobodnie wykorzystuje odpowiednie metody statystyczne w procesie badawczym oraz potrafi wskazać na ograniczenia realizowanego procesu badawczego. Wskazuje to **na solidne podstawy dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości.**

Ocenę merytoryczną dysertacji doktorskiej magister Magdaleny Chałupczak pt. *Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych* można sformułować w sposób syntetyczny, wskazując na mocne strony pracy i osiągnięcia, za które należy docenić Doktorantkę. Do mocnych stron pracy należy zaliczyć:

- ✓ Podjęty przez Doktorantkę temat powiązania efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego stanowi istotne zagadnienie naukowe, a ponadto dotyczy ważnego i aktualnego problemu dla zarządzania zasobami ludzkimi w ZSP.



Praca wpisuje się w nurt identyfikacji, uzupełnienia i rozszerzenia wiedzy oraz wskazania możliwych kierunków dalszych badań.

- ✓ Dysertacja posiada zarówno walory poznawcze, jak i aplikacyjne. Autorka zaprezentowała interesujące studia literaturowe w zakresie efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego.
- ✓ Istotną zaletą pracy jest jej charakter aplikacyjny. Badania prowadzone przez Autorkę dotyczą jednostek szkolno-przedszkolnych i stanowią interesujące źródło wiedzy i inspiracji dla menedżerów, ale także i specjalistów z obszaru HR w tego typu organizacjach.
- ✓ Mocną stroną pracy jest warsztat naukowy Autorki. Opis procesu badawczego, dobór metod, prezentacja wyników, analiza oraz wnioskowanie prezentowane w całej pracy świadczą o opanowaniu przez Doktoranta umiejętnościach w zakresie prowadzenia badań.

W celu wsparcia rozwoju naukowego Doktorantki warto także wskazać na mankamenty recenzowanej pracy. Do słabości dysertacji należy zaliczyć:

- ✓ Brak jednoznaczności w definiowaniu pojęć. zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie pracownicze.
- ✓ Posługiwanie się terminami, nie do końca wyjaśnionymi i sprecyzowanymi: kryteria zaangażowania organizacyjnego oraz poziomy zaangażowania organizacyjnego, co zauważalne jest zarówno w części teoretycznej pracy, jak i jej części badawczej.
- ✓ Uzasadnienie wyboru grupy rodziców jako zewnętrznych interesariuszy ZSP do badania zaangażowania organizacyjnego.

Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym

W odniesieniu do kryterium formalno-redakcyjnego należy ocenić pracę pozytywnie. Tekst zredagowany przez Autorką jest sformułowany starannie i komunikatywnie co wykazuje na swobodę w poruszaniu się w obszarze omawianej problematyki. Niemniej jednak fragmenty tekstu pisane są bardziej stylem popularno-naukowym, aniżeli naukowym. Mankamentem są także opisy źródeł w tabelach, które nie przystają do stylu naukowego (jako cytowania dolne, a nie jako źródła w tabeli).



Pod względem technicznym praca jest dopracowana, przypisy są sporządzone starannie, bibliografia starannie opracowana, a grafiki zamieszczone w tekście również starannie wykonane.

Ocena końcowa

Analiza treści zawartych w pracy magister Magdaleny Chałupczak pt. *Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych* daje podstawę do pozytywnej oceny jako dysertacji doktorskiej spełniającej wymagania określone artykułem 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U.2022.0.574).

Recenzowana praca **stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości**, jakim jest badanie relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym i wpisuje się w nurt opracowań dotyczących systematyzacji i poszerzenia wiedzy. Jednocześnie praca wykazuje znamiona pracy **interdyscyplinarnej** wzbogacając dorobek psychologii pracy w zakresie wsparcia pracowników ze strony liderów i organizacji w budowaniu zaangażowania organizacyjnego. O **oryginalności** prezentowanej pracy świadczy zidentyfikowana luka badawcza oraz dobór metod gromadzenia danych i analizy, w tym łączenie metod ilościowych i jakościowych. Należy także podkreślić, że Doktorantka, prezentując studia literaturowe z zakresu wyznaczonego tematem pracy oraz koncepcję własnych badań wraz z ich analizą i wnioskami, wykazała się **ogólną wiedzą teoretyczną**, a także potwierdziła opanowanie **umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**.

Biorąc pod uwagę walory naukowe rozprawy magister Magdaleny Chałupczak pt. *Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych* oraz znajomość warsztatu badawczego Autorki, stwierdzam, że recenzowana praca stanowi wartościowe z naukowego i praktycznego punktu widzenia opracowanie oraz spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w ww. Ustawie. W związku z tym wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Krystyna Kmiotek