

Dr hab. Małgorzata Tyrańska, prof. UEK
Katedra Zarządzania Zasobami Pracy
Instytut Zarządzania
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków, dnia 10.09.2022 r.

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Sałek
pt. *Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego pracowników jako narzędzia*
zarządzania pracownikami zespołów rozproszonych w branży IT
napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ

1. Podstawa formalna sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej

Podstawę formalną napisania niniejszej recenzji stanowi pismo Przewodniczącego Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 05.07.2022 r. w sprawie powołania mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Sałek pt. *Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego pracowników jako narzędzia zarządzania pracownikami zespołów rozproszonych w branży IT* napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ.

Recenzji dokonano na podstawie otrzymanego maszynopisu pracy. Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, w Art. 187, ust. 1 i 2¹. Recenzja obejmuje ocenę rozprawy doktorskiej ze szczególnym uwzględnieniem takich kryteriów, jak:

- wybór problematyki,
- ocena formalna,
- podejście badawcze,
- struktura i zawartość merytoryczna.

¹ Artykuł 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (DZ.U. z dnia 30 sierpnia 2018 r. poz. 1668) stanowi:

1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.

II. Ocena recenzowanej rozprawy doktorskiej

1. Wybór problematyki

Problematykę rozprawy doktorskiej należy uznać za ważną, bardzo aktualną zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii jak i praktyki zarządzania z co najmniej dwóch powodów wymagających podkreślenia.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej coraz więcej uwagi poświęca się kwestii kształtowania zaangażowania pracowników. Z uwagi na sytuację na rynku pracy w branży IT przedsiębiorstwa mają coraz większe trudności w zatrudnieniu zaangażowanych pracowników oraz utrzymaniu ich przez dłuższy czas w pracy. Sposobami, które przyczynią się do stabilizacji zatrudnienia jest rozpoznanie czynników, które determinują zaangażowanie organizacyjne pracowników oraz dążenie do ich wprowadzenia poprzez kształtowanie warunków i treści pracy oraz relacji zawodowych. Stabilizacja zatrudnienia zaangażowanych pracowników przyczynia się do obniżenia kosztów pracy, łatwiejszego przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie, ponieważ najbardziej zaangażowani pracownicy są najczęściej liderami tych zmian, to z kolei zwiększa innowacyjność, konkurencyjność i rentowność przedsiębiorstw. Z uwagi na ważność problematyki kształtowania zaangażowania organizacyjnego wymaga ona w dalszym ciągu prowadzenia badań mających na celu usprawnienie tego procesu oraz dostosowanie do specyfiki danego przedsiębiorstwa wynikającej między innymi z uwarunkowań branżowych.

Daleko też istotne są badania dotyczące kształtowania zaangażowania organizacyjnego w przedsiębiorstwach funkcjonujących w różnych branżach. Jedną z nich jest branża IT, który jest branżą szybko rozwijającą się. Należy podkreślić, że rozwój technologii informacyjnych stanowi fundament wzrostu nie tylko branży IT, ale także całej gospodarki i społeczeństwa. W dobie globalnych zmian oraz gospodarki 4.0 konkurencyjność polskich branż w dużej mierze oparta jest na dostępności i jakości rozwiązań proponowanych przez branżę IT.

Biorąc pod uwagę duże znaczenie omawianego zagadnienia dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania uważam, że tematyka rozprawy wybrana przez Doktorantkę jest właściwa. Stąd temat rozprawy należy uznać za oryginalny oraz ważny zarówno ze względów poznawczych, jak i praktycznych. Ukazanie przesłanek, determinant i korzyści wynikających z zatrudnienia zaangażowanych pracowników w branży IT popartych badaniami

empirycznymi może sprzyjać dalszemu dynamicznemu rozwojowi przedsiębiorstw tej branży oraz upowszechnieniu autorskiej koncepcji kształtowania zaangażowania pracowników zespołów rozproszonych w polskiej praktyce gospodarczej.

W kontekście powyższego zasadny jest cel główny rozprawy, a mianowicie *rozpoznanie struktury czynników oraz potrzeb pracowniczych wpływających na budowanie zaangażowania organizacyjnego pracowników zespołu rozproszonego w branży IT* (s.6). Jego realizacji Doktorantka podporządkowała sześć celów szczegółowych, pięć o charakterze eksploracyjnym i jeden aplikacyjny (s. 6). Cele szczegółowe dotyczą identyfikacji występujących profili zaangażowania organizacyjnego pracowników zespołów rozproszonych w branży IT, określenia charakterystycznych czynników w obrębie każdego z profili wpływających na zaangażowanie organizacyjne, rozpoznania powszechnych oraz specyficznych czynników dla każdego z profili zaangażowania organizacyjnego, zdiagnozowania wpływu czynników powszechnych i specyficznych na zaangażowanie organizacyjne pracowników, rozpoznania potrzeb pracowniczych w ramach poszczególnych czynników w obrębie rozpoznanych profili zaangażowania organizacyjnego oraz budowy modelu referencyjnego opisującego czynniki determinujące zaangażowanie organizacyjne oraz potrzeby pracownicze. Konsekwencją wyznaczenia wymienionych celów szczegółowych jest przyjęcie pięciu pytań badawczych (s. 6-7)².

Uważam, że wyznaczony katalog celów (główny i szczegółowe) oraz postawione pytania badawcze zostały sformułowane poprawnie, są związane z celem głównym rozprawy i są ważne z punktu widzenia jej wartości poznawczych. W precyzyjny sposób wyrażają myśl przewodnią Autorki, poddają się operacjonizacji i określają szczegółowe zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu.

Rozwiązanie podjętego problemu, realizację celów i uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze Autorka słusznie oparła na właściwie ustrukturalizowanym i zoperacjonizowanym podejściu diagnostycznym wykorzystując w jego ramach w zakresie

² Uzasadniając brak konieczności stawiania hipotez odwołam się do wniosków zawartych w artykule pt. *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu* autorstwa dr Anny Marii Jeszka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, opublikowanym na łamach czasopisma *Organizacja i Kierowanie*, nr 5 / 2013 (158). Autorka pisze, że „w odniesieniu do hipotezy spotyka się najbardziej zróżnicowane stanowiska. Jest ona uznawana za atrybut naukowości. Wówczas sformułowanie hipotezy jest konieczne, z drugiej strony wskazuje się, iż w naukach ekonomicznych sformułowanie hipotezy nie zawsze jest możliwe. Dopuszcza się więc rezygnację z hipotezy. (...) W poradnikach metodologicznych jest spotykane stanowisko, że badania w oparciu o pytania badawcze (z pominięciem hipotez) są charakterystyczne dla nauk o niższym stopniu rozwoju. Nauki o zarządzaniu czerpią wzgląd badawczy, idee i metodykę z różnych nauk, m.in.: inżynierskich, psychologii, socjologii i nie mają ugruntowanej i usystematyzowanej metodologii. Wydaje się zatem, że w przypadku badań w omawianej dyscyplinie wystarczyłyby odpowiedzi na pytania badawcze, które mają wartość opisową, eksploracyjną lub eksplikacyjną (zwiad badawczy) [A.M. Jeszka, 2013, s.37].

identyfikacji i analizy determinant kształtowania zaangażowania pracowników zespołów rozproszonych metody socjologiczne, tj. wywiad, badania ankietowe.

Konkludując, moja ocena wyboru problemu badawczego rozprawy doktorskiej jest pozytywna, ze względu na osadzenie rozważań dotyczących zaangażowania organizacyjnego, zarządzania zespołem w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, zastosowanie metod i narzędzi badawczych charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu i jakości oraz podmiotowy i przedmiotowy zakres przeprowadzonych badań empirycznych.

2. Ocena formalna

Na recenzowaną pracę składa się 281 stron tekstu podstawowego. Całkowita objętość rozprawy wynosi 364 strony i obejmuje wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, spis literatury (413 pozycji), spis rysunków (10 rysunków), spis tabel (90 tabel) oraz dwa załączniki zawierające: polską wersję Skali przywiązania do organizacji autorstwa J. Meyera i N. Allen oraz autorski kwestionariusz ankiety.

Rozprawa doktorska jest dobrze osadzona w literaturze przedmiotu. Doktorantka w sposób kompleksowy dokonała analizy literatury dotyczącej kształtowania zaangażowania organizacyjnego pracowników oraz zarządzania zespołami. Zawarty w bibliografii wykaz obejmuje zarówno pozycje zwarte, artykuły oraz źródła internetowe. Do opracowania rozprawy Autorka posłużyła się 336 źródłami literaturowymi, z czego 70 to pozycje anglojęzyczne. Ponadto wykorzystwała 77 źródeł internetowych. Literatura przedmiotu jest aktualna i bezpośrednio związana z tematem rozprawy doktorskiej.

Z analizy treści pracy wynika, że Autorka nie tylko umieściła te pozycje w bibliografii, ale także się z nimi zapoznała i w odpowiedni sposób wykorzystwała w rozprawie doktorskiej, prezentując w rzetelny sposób poglądy różnych autorów dotyczące omawianych zagadnień.

W mojej ocenie Doktorantka stosunkowo rzadko prezentowała własne poglądy dotyczące poruszanych problemów.

Praca charakteryzuje się logiczną i spójną strukturą, spełnione jest kryterium adekwatności treści do tytułów rozdziałów, a umiejętne wykorzystanie zbioru rysunkowych i tabelarycznych form prezentacji ułatwia przyswojenie tekstu i zrozumienie intencji Autorki.

Poziom edytorski rozprawy doktorskiej uważam za bardzo dobry. Autorka posługuje się zrozumiałym językiem. Używane pojęcia są jednoznaczne.

Konkludując, pod względem formalnym praca jest przygotowana poprawnie, zwraca



uwagę zwartość prezentowanych wywodów oraz trafność sformułowanych wniosków.

3. Podejście badawcze

Przyjęte cele (główny i szczegółowe) oraz teoretyczno - empiryczny charakter rozprawy zadecydowały o metodyce badań. Ich realizację Autorka oparła na podejściu diagnostycznym, wiążąc proces identyfikacji z oceną i wnioskowaniem. Zastosowane podejście objęło dwie główne fazy:

- *analityczno - sprawozdawczą*, opartą na metodzie analizy i studiowania literatury przedmiotu, wykorzystaną dla potrzeb wyjaśnienia podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy, prezentacji kluczowych aspektów podjętego problemu, w szczególności istoty zaangażowania organizacyjnego, potrzeb pracowniczych, determinant zaangażowania organizacyjnego, specyfiki funkcjonowania zespołów rozproszonych w branży IT;

- *diagnostyczno-wartościującą i projektową*, bazującą na podejściu diagnostycznym, badaniach własnych Autorki opartych na rekomendowanym w metodyce badań własnych (por. Rozdział 4) autorskim kwestionariuszu diagnostycznym, zastosowanym na próbie celowo dobranych 181 respondentów – pracowników zespołów rozproszonych z firm funkcjonujących w branży IT, a w szczególności z przedsiębiorstw zrzeszonych w ICT Klaster Centralna Polska (s. 170). W ramach tej fazy badań Doktorantka wyróżniała w sposób logiczny i przekonujący cztery etapy, składające się na metodykę badań własnych (por. punkt 4.2).

Oceniając zastosowane podejście badawcze należy uznać, że Autorka posłużyła się właściwie dobranymi narzędziami wystarczającymi dla rozwiązania postawionego problemu badawczego.

Na pozytywną ocenę zasługują rezultaty rzetelnie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu, potwierdzające erudycję i potencjał naukowy Doktorantki, umiejętność analizy i syntezy złożonych problemów oraz samodzielnego prowadzenia prac naukowych.

Na szczególne wyróżnienie zasługują wyniki badań empirycznych, w ramach których przedstawiono, obok rezultatów diagnozy stanu istniejącego, wnioski i model referencyjny czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników zespołu rozproszonego w branży IT.

4. Struktura i zawartość merytoryczna rozprawy doktorskiej

Przedmiotem dysertacji jest zarządzanie pracownikami zespołu rozproszonego w branży IT poprzez kształtowanie ich zaangażowania organizacyjnego. Przedmiotowi rozprawy została podporządkowana jej struktura. Przedstawiona praca składa się ze wstępu, z pięciu spójnych pod względem treści rozdziałów oraz zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały mają zasadniczo charakter sprawozdawczy i ukazują teoretyczne aspekty kształtowania zaangażowania organizacyjnego (R.1, R.2) oraz specyfikę funkcjonowania zespołów rozproszonych (R.3). Z kolei dwa następne rozdziały (R.4 i R.5) zawierają odpowiednio założenia metodyczne badań własnych oraz ich rezultaty wraz z wnioskami diagnostycznymi i autorskim modelem referencyjnym czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników zespołu rozproszonego w branży IT. Treści poszczególnych rozdziałów ściśle korespondują z celami rozprawy głównym i szczegółowymi oraz sformułowanymi pytaniami badawczymi.

We wstępie Doktorantka w sposób przekonujący przedstawia motywy zajęcia się w rozprawie problematyką kształtowania zaangażowania organizacyjnego pracowników zespołów rozproszonych w branży IT. Szczegółowo omawia przedmiot badań. Charakteryzuje również problem badawczy, cele rozprawy, pytania badawcze oraz postępowanie badawcze wraz zastosowanymi metodami badawczymi. Ponadto wyczerpująco opisuje także zawartość poszczególnych rozdziałów pracy.

Moim zdaniem wstęp został bardzo dobrze opracowany, przedstawione zostały w nim najważniejsze informacje dotyczące rozprawy doktorskiej.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Istota zaangażowania organizacyjnego* Doktorantka w sposób kompetentny analizuje pojęcie zaangażowania, przeprowadzając szczegółową analizę rysu historycznego rozwoju badanej koncepcji. Charakteryzuje to zagadnienie w kontekście pojęć pokrewnych, takich jak przywiązanie do organizacji, zaangażowanie w pracę, włączanie pracowników w podejmowanie decyzji. Doktorantka w sposób bardzo dobry charakteryzuje również rozwój koncepcji zaangażowania organizacyjnego, prezentując różne wymiary i definicje. Na tej podstawie formułuje własne rozmiennienie pojęcia *zaangażowanie organizacyjne* (s. 28) oraz wskazuje na typowe zachowania i postawy pracowników zaangażowanych organizacyjnie (s. 30-31). Z punktu widzenia celu rozprawy bardzo ważnym podrozdziałem jest podrozdział poświęcony omówieniu zaangażowania organizacyjnego według koncepcji J. Meyera i N. Allen. Doktorantka w sposób bardzo kompleksowy i szczegółowy omówiła istotę

zaangażowania organizacyjnego.

Uważam, że rozdział pierwszy został przygotowany poprawnie. Autorka dokonała solidnego uporządkowania wiedzy w zakresie podjętej problematyki. Rozdział ten stanowi fundament do rozważań prowadzonych w kolejnych częściach rozprawy. Należy podkreślić, że kluczowe dla tematu dysertacji pojęcia zostały precyzyjnie wyjaśnione w oparciu o przeprowadzony obszerny przegląd literatury krajowej i zagranicznej oraz wzbogacone autorską definicją.

Rozdział drugi pt. *Potrzeby pracownicze i czynniki determinujące zaangażowanie organizacyjne* jest bardzo ważny z punktu widzenia celu rozprawy. Doktorantka w swoich rozważaniach trafnie podkreśla występujące implikacje między motywacją pracowników a ich zaangażowaniem organizacyjnym. Usystematyzowała także wiedzę dotyczącą zagadnienia potrzeb pracowników, które zaprezentowała na tle przeglądu motywacyjnych teorii treści, które określają jakie potrzeby ludzie próbują zaspokajać, co zmusza ich do działania.

W mojej ocenie zabrakło w tym miejscu pracy odwołania się w rozważaniach do dwóch innych grup teorii motywacyjnych, a mianowicie:

- teorii procesu, które idą o krok dalej od teorii treści i określają dlaczego ludzie wybierają dane sposoby postępowania by zaspokoić potrzeby oraz jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu celów;
- teorii wzmocnienia, które poszukują odpowiedzi na pytanie jaka jest rola nagród i kar w wywoływaniu zmiany zachowań lub w utrzymywaniu ich przez pewien czas.

Zatem warto zastanowić się nad uzasadnieniem pominięcia w rozważaniach wskazanych grup teorii motywacyjnych.

Należy podkreślić, że na podstawie rzetelnie przeprowadzonego przeglądu wyników badań poprzedników Doktorantka ustaliła listę dziesięciu najważniejszych czynników determinujących zaangażowanie pracowników, których profesjonalna diagnoza doprowadziła do wyszczególnienia kluczowych obszarów, stanowiących następnie podstawę prowadzonych badań empirycznych. Należy podkreślić zachowanie konsekwencji w układzie opisu wszystkich dziesięciu czynników.

Pomimo zasygnalizowanej uwagi, rozważania prowadzone przez Doktorantkę w rozdziale drugim są dojrzałe, przekonujące i świadczą o dobrej znajomości omawianego zagadnienia. Treści zawarte w tym rozdziale stanowią dobrą podstawą do

przeprowadzenia badań i opracowania autorskiego modelu referencyjnego czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników zespołu rozproszonego w branży IT.

W rozdziale trzecim pt. *Specyfika funkcjonowania zespołów rozproszonych* Doktorantka ukazała zespoły rozproszone jako formę organizacji pracy oraz scharakteryzowała grupę zawodową specjalistów branży IT. W rozdziale tym zawarto przegląd definicji i typów zespołów rozproszonych, a także wyzwań odnoszących się do nich oraz narzędzi wykorzystywanych w pracy zespołów rozproszonych. Podsumowaniem tych rozważań jest autorska definicja *zespołu rozproszonego* (s. 153), co uważam, że jest bardzo zasadne ze względu na wieloznaczność tego pojęcia.

W rozdziale trzecim Doktorantka, opierając się przede wszystkim na raportach branżowych, scharakteryzowała także branżę IT w Polsce, a na tym tle jej pracowników, prezentując specjalizację, motywy wyboru zawodu oraz typowy przebieg kariery zawodowej.

W mojej opinii wykonane analizy są wystarczające dla dobrego, szczegółowego zobrazowania przedmiotu badań.

W rozdziale czwartym pt. *Metodyka badań własnych* Doktorantka przedstawiła problem badawczy, cel główny i cele cząstkowe rozprawy oraz pytania badawcze. Następnie w sposób szczegółowy scharakteryzowała metodykę badań, co jest niezwykle ważne z uwagi na istotność tej kwestii w pracy naukowej. Autorka opisała czteroetapowe postępowanie badawcze wraz z zastosowanymi na poszczególnych etapach metodami i narzędziami badawczymi. Syntetyczne ujęcie przyjętej metodyki badań zawiera tabela 11 zamieszczona na s. 176.

Na szczególną uwagę zasługują wyczerpujące opisy autorskich narzędzi badawczych – instrumentów pomiaru, takich jak: kwestionariusz wywiadu, kwestionariusz ankiety, Algorytm profili zaangażowania organizacyjnego oraz Matryca potrzeb.

Należy podkreślić, że autorski kwestionariusz ankiety jest bardzo szczegółowy i zawiera aż 98 pytań merytorycznych oraz 7 pytań metryczkowych. Pytania dotyczą czynników determinujących zaangażowanie pracowników zespołów rozporoszonych. Należy podkreślić, że czynniki te zostały zidentyfikowane przez Doktorantkę na etapie analizy literatury przedmiotu (Rozdział 2). Zatem kwestionariusz ankiety został dobrze skonstruowany, a zawarte pytania korespondują z wynikami analizy literatury przedmiotu i wskazują na kompleksowe podejście do omawianej problematyki.

Na uwagę zasługują również pozostałe narzędzia badawcze opracowane przez Autorkę, Algorytm profili zaangażowania organizacyjnego oraz Matryca potrzeb, które posłużyły do analizy zebranego materiału empirycznego. Ich opracowanie świadczy o wysokim poziomie inwencji twórczej Autorki oraz o jej szczególnych kompetencjach merytorycznych.

Ponadto w rozdziale tym Doktorantka scharakteryzowała respondentów biorących udział w badaniu ankietowym, byli nimi pracownicy zespołów rozproszonych z przedsiębiorstw zrzeszonych w ICT Klaster Centralna Polska.

W mojej ocenie wartość poznawcza tego rozdziału jest bardzo duża, a zawartość merytoryczna świadczy o umiejętności przygotowania badań przez Doktorantkę. Poprawnie został scharakteryzowany zakres i przedmiot badań. Zaprezentowane narzędzia badawcze zostały dobrze opisane, a ich dobór jest prawidłowy z punktu widzenia przyjętych celów badawczych. Narzędzia badawcze zostały przez Doktorantkę z sukcesem wykorzystane w procesie realizacji badań empirycznych i pozwoliły zrealizować założone w rozprawie cele oraz uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W rozdziale piątym zatytułowanym *Zaangażowanie organizacyjne pracowników w świetle badań* Doktorantka skupiła się na pogłębionej analizie uzyskanych wyników, przeprowadzając weryfikację struktury profili zaangażowania organizacyjnego oraz weryfikację czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników, a także ustalając wpływ czynników zidentyfikowanych jako powszechne i specyficzne na zaangażowanie organizacyjne pracowników oraz identyfikując strukturę potrzeb pracowniczych w odniesieniu do profili zaangażowania organizacyjnego.

Na podstawie przeprowadzonych badań Doktorantka sformułowała interesujące wnioski, które są przekonujące, poparte zostały dowodami. W prezentowaniu wyników badań Doktorantka nawiązywała do pytań badawczych, co oceniam bardzo pozytywnie. Natomiast w większym stopniu powinna odnosić się do celów szczegółowych sformułowanych w rozprawie.

Przeprowadzone szczegółowe analizy z wykorzystaniem autorskich narzędzi pomiaru stanowiły podstawę do budowy autorskiego modelu referencyjnego czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników zespołu rozproszonego w branży IT. Uważam, że model został poprawnie skonstruowany i omówiony, co uznaję za mocną stronę rozprawy doktorskiej.

Omawiając model Autorka powinna jednak zwrócić większą uwagę na jego

ograniczenia i warunki wdrożenia.

Należy pokreślić także uniwersalność zaproponowanego postępowania badawczego, którego efektem jest model referencyjny czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników zespołu rozproszonego w branży IT. Zaproponowane postępowanie badawcze może zostać z powodzeniem wykorzystywane do diagnozowania czynników budujących zaangażowanie organizacyjne pracowników nie tylko przez praktyków zarządzających zespołami pracowników w przedsiębiorstwach branży IT.

W rozdziale tym zabrakło w mojej ocenie opracowania na podstawie wyników przeprowadzonych badań rekomendacji w zakresie działań mających na celu zapewnienie zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb pracowników zespołów rozproszonych branży IT.

Uważam, że rozdział piąty został, po mino drobnych uwag, przygotowany poprawnie i jego wartość poznawcza jest bardzo duża, a zawartość merytoryczna świadczy o umiejętności prowadzenia badań oraz interpretacji wyników przez Doktorantkę.

W zakończeniu Doktorantka w sposób syntetyczny omówiła wnioski wynikające z analizy literatury przedmiotu dotyczącej zaangażowania organizacyjnego oraz wyników badań własnych. Doktorantka odniosła się szczegółowego do postawionych celów szczegółowych i pytań badawczych, ponadto trafnie określiła ograniczenia przeprowadzonych badań oraz wskazała ciekawe kierunki prowadzenia dalszych badań.

Konkludując, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska zawiera wszystkie wymagane dla tego typu opracowań naukowych części. Konstrukcja pracy jest logiczna. Występuje bardzo duża spójność między poszczególnymi rozdziałami, co oceniam bardzo dobrze. Praca składa się z trzech rozdziałów teoretycznych dobrze charakteryzujących omawiane w rozprawie zagadnienie. Dwa kolejne rozdziały są rozdziałami empirycznymi, które w sposób rzetelny prezentują metodykę przeprowadzonych badań oraz w sposób bardzo dobry wyniki badań własnych, których zwieńczeniem jest autorski model referencyjny czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników zespołu rozproszonego w branży IT.

III. Konkluzja

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście badawcze, przebieg i wyniki przeprowadzonych studiów, analiz i badań empirycznych, należy podkreślić, iż - niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji uwag o dyskusyjnym charakterze - dysertacja jest udaną,

dojrzałą metodologicznie i niezwykle przydatną próbą rozwiązania oryginalnego problemu naukowego.

Rozprawa została przygotowana z dużym nakładem pracy, związanym z prezentacją teoretycznych aspektów podjętej problematyki i przeprowadzonymi badaniami empirycznymi. Utrzymana w nurcie teoretyczno - pragmatycznym systematyzuje wiedzę z zakresu zaangażowania organizacyjnego oraz zarządzania pracownikami zespołów rozproszonych. Do osiągnięć naukowych Doktorantki, wykazanych w recenzowanej pracy, należy zaliczyć:

- opracowanie autorskiej definicji zaangażowania organizacyjnego pracowników i zespołu rozproszonego,
- opracowanie narzędzi badawczych: kwestionariusz wywiadu, kwestionariusza ankiety, Algorytmu profili zaangażowania organizacyjnego oraz Matrycy potrzeb,
- opracowanie autorskiego modelu referencyjnego czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników zespołu rozproszonego w branży IT.

Rozprawa potwierdza wysoki poziom wiedzy Autorki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętności w samodzielnym prowadzeniu prac naukowych i rozwiązywaniu problemów naukowego zarządzania. Zważywszy walory poznawcze i utylitarne rozprawy byłoby pożytecznym zwłaszcza z punktu widzenia praktyki gospodarczej opublikowanie rezultatów przeprowadzonych badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania problemu podjętego w pracy stwierdzam, że rozprawa Pani mgr Sylwii Sałek pt. *Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego pracowników jako narzędzia zarządzania pracownikami zespołów rozproszonych w branży IT* jest oryginalnym opracowaniem naukowym spełniającym wymogi ustawowe stawiane dysertacjom doktorskim, stąd wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie do jej publicznej obrony.

Jednocześnie wnioskuję o wyróżnienie dysertacji ze względu na jej wysoki poziom merytoryczny i możliwość wykorzystania w praktyce gospodarczej.

Magorzata Tyrow'ska