

Łódź, 12.02.2017r.

dr hab. Ilona Świątek-Barylska, prof. UŁ

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety M. Chwalibóg

pt.: „Organizacyjne zachowania obywatelskie w kontekście zaangażowania i lojalności pracowników”

napisanej pod kierunkiem dr hab. Adeli Barabasz, prof. UE

na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Podstawą formalną sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Dziekana Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Pani prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet z dnia 08.12.2016 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety M. Chwalibóg pt. „Organizacyjne zachowania obywatelskie w kontekście zaangażowania i lojalności pracowników” napisanej pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Adeli Barabasz, prof. UE.

1. Cel pracy i hipotezy badawcze

Problem badawczy podjęty w pracy doktorskiej mgr Elżbiety M. Chwalibóg dotyczący organizacyjnych zachowań obywatelskich jest aktualny, a jednocześnie mało rozpoznany i opisany na gruncie polskim. O ile w literaturze anglojęzycznej (szczególnie w USA) organizacyjne zachowania obywatelskie (*Organizational Citizenship Behavior*) są przedmiotem dyskusji naukowej i prac badawczych od lat 80-tych, kiedy to zostało zidentyfikowane i

zdefiniowane przez D. Organ'a, o tyle w Polsce temat ten jest traktowany marginalnie, a samo pojęcie organizacyjnych zachowań obywatelskich nie jest powszechnie rozpoznawane i budzi zróżnicowane, nie zawsze pozytywne, konotacje. Poszukiwanie związku między OCB, a zaangażowaniem i lojalnością pracowników wpisuje się w nurt zarządzania kapitałem ludzkim i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w oparciu o kompetencje i współpracę pracowników. W tym kontekście, podjęcie przez Doktorantkę trudu przygotowania kompleksowego opracowania dotyczącego organizacyjnych zachowań obywatelskich w kontekście zaangażowania i lojalności zasługuje na pozytywną ocenę.

Celem głównym rozprawy jest *„zidentyfikowanie przejawów OCB, zaangażowania i lojalności wśród pracowników oraz określenie zależności między OCB, a zaangażowaniem i lojalnością”* (s. 80). W pracy sformułowano także cel teoretyczno-metodyczny oraz metodyczno – użytkowy. Wskazano również cele szczegółowe oraz zadania badawcze. O ile poprawność sposobu sformułowania celu głównego nie budzi wątpliwości, o tyle dyskusyjne jest sformułowanie części celów szczegółowych. We wstępie pracy Autorka wskazuje, że celem rozprawy jest - obok innych wymienionych celów - zwiększenie świadomości menedżerów co do możliwości kształtowania i wyzwalania organizacyjnych zachowań obywatelskich w celu zwiększenia zaangażowania i lojalności (s.8). Tak sformułowany cel jest trudno mierzalny (pomiar świadomości badanego zagadnienia) i *de facto* nie był przedmiotem badań prowadzonych przez Autorkę. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że formułując powyższy cel, Doktorantka wskazuje na kierunek zależności między badanymi zmiennymi (OCB oraz zaangażowanie i lojalność), przyjmując tym samym założenie o relacji między zmiennymi. W części empirycznej rozprawy Autorka podkreśla, że pierwszym z celów szczegółowych *„była adaptacja i weryfikacja narzędzia (amerykańskiego kwestionariusza OCB-C) oraz metody badawczej pod kątem identyfikacji OCB w organizacji”* (s.80). Jak słusznie Doktorantka zauważa, powyższe działania umożliwiają realizację celów szczegółowych (zadań badawczych), jednak – w moim przekonaniu - same w sobie nie stanowią celu pracy.

W pracy poprawnie sformułowano główne hipotezy badawcze oraz hipotezy pomocnicze (ss.81-82). które weryfikowano w toku badań empirycznych. Układ hipotez jest

2. Konstrukcja rozprawy

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, spisu rysunków, tabel i wykresów oraz ośmiu załączników. Całość liczy 282 strony. Tekst zwiera się w ramach 250 stron. Praca wzbogacona została 2 rysunkami, 60 tabelami oraz 32 wykresami.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i podzielona została na części o analogicznym charakterze (rozdziały 1-3 o charakterze teoretyczno-opisowym oraz rozdziały 4-5 – o charakterze opisowo-empirycznym). W pracy widoczna jest dysproporcja pomiędzy studiami literaturowymi a częścią badawczą. Rozważania teoretyczne zostały zamknięte na 70 stronach, natomiast część empiryczna obejmuje 170 stron. W sposób istotny zróżnicowana jest także objętość poszczególnych rozdziałów, co w pewnym stopniu zachwiało układem pracy (patrz: dysproporcja między czwartym i piątym rozdziałem). Sugerowałabym podział rozdziału czwartego na dwa odrębne rozdziały oraz rezygnację z rozdziału piątego poprzez włączenie rozważań zawartych w tej części pracy, do rozdziału trzeciego, a częściowo do wniosków.

Do przygotowania rozprawy Autorka posłużyła się krajową i zagraniczną literaturą przedmiotu liczącą 78 pozycji, z czego część stanowią słowniki, podręczniki i cytowania z jednego źródła. Mała liczba pozycji źródłowych stanowi słabą stroną rozprawy. Należy jednak zauważyć, że wykorzystane w pracy źródła bibliograficzne są dobrane poprawnie pod względem ich różnorodności i aktualności. Jako pozytyw postrzegam także fakt, że Autorka w sposób wywarzony korzysta ze źródeł internetowych.

Pozytywną opinię wyrażam w odniesieniu do warsztatu pisarskiego: praca napisana jest komunikatywnym, rzeczowym językiem, a opatrzenie treści rysunkami, tablicami i wykresami ułatwia zrozumienie prezentowanych zagadnień.

Podsumowując, pomimo powyższych uwag, **konstrukcję rozprawy oceniam jako poprawną**, stwierdzając jednocześnie, że praca ma klasyczny, logiczny układ, rozdziały są ściśle ze sobą powiązane, a ich tytuły odpowiadają zawartej w nich treści. Sekwencja omawianych zagadnień jest poprawna, a układ treści przejrzysty.

3. Ocena merytoryczna rozprawy

Rozprawa doktorska mgr Elżbiety M. Chwalibóg jest podzielona na dwie, wyraźnie wyodrębnione części: teoretyczną i empiryczną.

Badania literaturowe zostały zaprezentowane w rozdziałach 1-3.

Rozdział pierwszy rozprawy, zatytułowany jest „*Zaangażowanie i lojalność pracowników jako kluczowe postawy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*”. Tytuł rozdziału jest dyskusyjny z uwagi na użycie w nim terminu postawy. Zgodnie z zaprezentowanymi w dalszej części rozprawy definicjami, na zaangażowanie i lojalność pracowników składają się zarówno postawy jak i zachowania. Przyjęty tytuł zawęża nieco rozumienie opisywanych pojęć.

Rozdział ten, mający z założenia charakter przeglądu literatury, został poświęcony zdefiniowaniu zaangażowania i lojalności pracowników, opisowi mechanizmów leżących u ich podstaw oraz znaczenia dla organizacji i pracowników. Wychodząc od wskazania znaczenia zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach Autorka w sposób niezwykle syntetyczny dokonuje przeglądu literatury przedmiotu w zakresie analizowanych zagadnień. W mojej ocenie w rozdziale zbyt pobieżnie, jak na pracę doktorską, potraktowano prezentację zaangażowania i lojalności na gruncie teoretycznym. Zabrakło w nim odwołań się do najnowszej, zagranicznej literatury, w której analizowane w pracy konstrukty stanowią przedmiot wielu analiz teoretycznych i badań empirycznych. Interesujące, choć w moim przekonaniu problematyczne, jest zastosowanie rozwiązania, w którym dwa odrębne terminy jakim są zaangażowanie i lojalność są charakteryzowane *de facto* oddzielnie, ale bez wyraźnego wyodrębnienia w strukturze pracy. Nie jest dla mnie jasne czemu służy zastosowanie takiego rozwiązania (punkty 1.2 -1.5).

Rozdział drugi pracy, który nosi tytuł „*Zachowania organizacyjne pracowników w naukach o zarządzaniu*” stanowi przypomnienie przedmiotu dociekań „zachowań organizacyjnych” i wskazuje na indywidualne, grupowe a także organizacyjne uwarunkowania zachowań ludzi w środowisku pracy. Jest to krótki rozdział i wydaje się, że jego celem jest wprowadzenie do rozważań dotyczących organizacyjnych zachowań obywatelskich jako rodzaju zachowań organizacyjnych. Przyjmując założenie, że taki jest cel rozdziału drugiego rozprawy, jego zakres jest właściwy, choć – w moim przekonaniu – rozdział ten nie jest w pracy niezbędny. Sugeruję aby w przyszłości Doktorantka zrezygnowała w opracowaniach naukowych z powoływania się na podstawowe podręczniki, takie jak S.P. Robbins, Zachowania

w organizacji, czy R.W. Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami (s.46). na rzecz opracowań o naukowych.

W rozdziale tym Doktorantka zwraca uwagę na liczebność oraz złożoność czynników warunkujących zachowania pracowników w organizacji, zgłaszając obawy o możliwość ich przewidywania (s.44). Słusznie jednak podkreśla, że *„każde badanie korelacyjne czy eksperymentalne pozwala uchwycić pewne związki pomiędzy zmiennymi (lub ich brak)”*. W tym kontekście należy podkreślić wkład Autorki w poszukiwanie zależności między OCB, a zaangażowaniem i lojalnością pracowników.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym *„Organizacyjne zachowania obywatelskie (OCB) jako kategoria zachowań pracowników w organizacjach”* Autorka definiuje pojęcie organizacyjnych zachowań obywatelskich opierając się na klasycznej definicji twórcy tego pojęcia D.Organa sformułowanej w 1983 roku. W pracy zabrakło przeglądu definicji formułowanych przez innych autorów i chociaż w opracowaniach naukowych istnieje duża zgodność w zakresie definiowania organizacyjnych zachowań obywatelskich, przyjęte przez Doktorantkę podejście pozostawia poczucie niedosytu naukowego. W rozdziale szczegółowo opisano rodzaje organizacyjnych zachowań obywatelskich. Jak słusznie zauważa Autorka, *„rysują się obszary, w których organizacyjne zachowania obywatelskie, zaangażowanie i lojalność pracowników nakładają i przenikają się”* (s.64). Rodzi się zatem pytanie do Doktorantki o rozłączność badanych zmiennych.

Pozytywnie należy ocenić przegląd zależności pomiędzy OCB, a takimi zmiennymi jak rozwiązania organizacyjne, zachowania liderów, indywidualne charakterystyki i cechy zadania. Zabrakło w tym przeglądzie informacji na temat badań dotyczących związku między OCB, a zaangażowaniem i lojalnością – czy podejmowano takie badania i jakie są ich wyniki? Interesujące są rozważania zawarte w omawianym rozdziale na temat konsekwencji organizacyjnych zachowań obywatelskich. Autorka nakreśliła nie tylko pozytywne konsekwencje OCB, ale także, co znacznie rzadziej pojawia się w literaturze przedmiotu, zagrożenia i wyzwania wynikające z tego rodzaju zachowań organizacyjnych, co pozwala na zbudowanie obrazu omawianego zagadnienia.

Rozdziały teoretyczne rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety M. Chwalibóg porządkują terminologię przyjętą w pracy, mają jednak charakter syntetyczny i podręcznikowy. Brakuje w nich próby formułowania i prezentowania przez Autorkę poglądów na omawiane zagadnienia, co wzbogaciłoby zaprezentowany materiał.

Podsumowując można stwierdzić, że rozważania Doktorantki zawarte w rozdziałach teoretycznych stanowią fundament dla badań empirycznych.

Na część empiryczną pracy doktorskiej składają się dwa rozdziały: czwarty i piąty. Czwarty rozdział rozprawy, noszący tytuł „*Organizacyjne zachowania obywatelskie a zaangażowanie i lojalność pracowników – badania własne*” oceniam wysoko. Rozdział ten składa się z dwóch głównych części:

- 1) wyników badań przeprowadzonych w dwóch organizacjach (Credit Agricole Bank Polska S.A oraz Schindler Polska Sp.z o.o.) oraz płynących z nich wniosków,
- 2) prezentacji wyników badań empirycznych dla 913 pracowników wraz z płynącymi z nich wnioskami.

Rozdział ten rozpoczyna opis metodyki prowadzonych badań (punkty 4.1. – 4.5). Poprawnie sformułowane cele i hipotezy badawcze oraz zoperacjonalizowane zmienne niezależne i zmienna zależna stanowią właściwy punkt wyjścia dla realizowanej procedury badawczej. Doktorantka poprawnie dobrała narzędzia pomiaru występowania zaangażowania, lojalności i organizacyjnych zachowań obywatelskich. Wyzwaniem dla Doktorantki był z pewnością pomiar OCB. Kwestionariusz Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C) autorstwa P.E. Spectora oraz S. Fox wymagał adaptacji do polskich warunków społeczno-kulturowych, czego Autorka dokonała uzyskując wysoką rzetelność kwestionariusza (wskaźnik Alfa Cronbacha – 0.97 dla całej skali). W pracy widoczna jest świadomość Autorki w zakresie celowości doboru narzędzi badawczych.

Podjęte przez Doktorantkę badania mają charakter eksploracyjny. Badaniu zostało poddanych 913 osób pracujących w różnych firmach. W pracy nie podano jakie były kryteria doboru respondentów do badania, z czego wynika liczebność próby i jakie ma to konsekwencje dla możliwości przeprowadzania wnioskowania ogólnego. Niejednoznaczna - w moim odbiorze – jest zależność między próbą wielkości 913 respondentów a dwoma firmami, które zostały poddane szczegółowemu badaniu oraz doboru firm do analizy.

Pierwsza część rozdziału dotycząca badań przeprowadzonych w dwóch organizacjach: Credit Agricole Bank Polska S.A oraz Schindler Polska Sp.z o.o. ma charakter analizy przypadku. Replikacja teoretyczna zastosowana w badaniu, polegająca na doborze odmiennych przypadków/firm dała możliwość pogłębionej analizy problemu. Doktorantka w sposób uporządkowany przedstawiła wyniki badań dotyczących OCB, zaangażowania oraz lojalności pracowników badanych firm posługując się właściwymi miarami i testami. Uzyskane wyniki są bardzo interesujące dla badaczy indywidualnych zachowań organizacyjnych oraz praktyków zarządzania. Pozwoliły one na zbadanie częstości występowania w badanej populacji poszczególnych typów zachowań obywatelskich zorientowanych na organizację (OCB-O) oraz zorientowanych na współpracowników (OCB-P), a także wskazanie najczęściej i najrzadziej przejawianych zachowań. Wyniki te, choć nie mają charakteru reprezentatywnego, mają duże znaczenie dla opisu organizacyjnych zachowań obywatelskich pracowników w organizacjach gospodarczych funkcjonujących na polskim rynku. W tej części rozdziału zaprezentowano także wyniki uzyskane w zakresie zaangażowania i lojalności pracowników oraz rekomendacje.

Uzyskane wyniki otwierają także pole dla dalszych badań, przykładowo dotyczących związku charakteru działalności z częstością i charakterem przejawianych organizacyjnych zachowań obywatelskich, czym Autorka tłumaczy rozbieżność między wysokimi wynikami na skali lojalności i zaangażowania w Credit Agricole, a niższymi niż w Schindler Polska wynikami w zakresie przejawiania OCB.

Druga część rozdziału czwartego, która moim zdaniem powinna zostać zaprezentowana jako pierwsza, obejmuje prezentację wyników badań empirycznych dla 913 pracowników różnych organizacji. Badana populacja składa się w dużej mierze z pracowników będących respondentami w badaniach, których wyniki wcześniej zaprezentowano. Jak pisałam, kryteria doboru próby nie zostały w pracy określone i w tym kontekście rodzi się pytanie o wpływ charakterystyki próby badawczej na uzyskane wyniki? Dla przykładu, czy dominacja osób z wyższym wykształceniem (76,45%) nie znajduje odzwierciedlenia w przejawianych przez nie zachowaniach obywatelskich?

Autorka przedstawiła wyniki wykorzystując poprawnie dobrane narzędzia analizy statystycznej, dokonując tym samym weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Na podkreślenie zasługuje wnikliwość prowadzonych rozważań. Pogłębiona analiza pozwoliła na eksplorację badanego zagadnienia i ma dużą wartość poznawczą dla badaczy zachowań organizacyjnych. Doktorantka wykorzystała zebrane informacje dla opracowania portretów

pracowników i ich charakterystyk. Dzięki temu uzyskano opis pracownika zaangażowanego organizacyjnie i w pracę oraz lojalnego przejawiającego zachowania obywatelskie.

Rozdział zakończony został wnioskami oraz, co zasługuje na pozytywną ocenę, dyskusją wyników.

Zaprezentowane w tej części rozprawy wyniki badań potwierdzają umiejętność Doktorantki w zakresie analizy i prezentacji zebranego materiału badawczego oraz wnioskowania.

Podsumowując uwagi dotyczące rozdziału czwartego stwierdzam, że proces badawczy należy ocenić jako poprawnie przygotowany i przeprowadzony.

Rozdział piąty noszący tytuł „*Identyfikacja i wspieranie organizacyjnych zachowań obywatelskich u pracowników jako wyzwanie dla kadry kierowniczej*” można po części potraktować jako podsumowanie rozważań i jednocześnie zbiór informacji, a także rekomendacji dotyczących znaczenia działań podejmowanych przez kadrę zarządzającą w wyzwalaniu organizacyjnych zachowań obywatelskich pracowników.

4. Konkluzja

Reasumując przedstawione uwagi stwierdzam, że mgr Elżbieta M. Chwalibóg wykazała się umiejętnością formułowania problemów naukowych i prowadzenia procesu badawczego. Postawione cele pracy zostały zrealizowane, a hipotezy badawcze – zweryfikowane. Interesujący, niezwykle istotny i dotychczas mało rozpoznany na gruncie polskim jest obszar badań, którym są organizacyjne zachowania obywatelskie i ich związek z zaangażowaniem i lojalnością pracowników. Z użytecznego punktu widzenia, rozprawa dostarcza wielu sugestii i danych, które mogą być wykorzystane nie tylko przez badane podmioty. Praca wnosi wkład do nauki i praktyki zarządzania.

Uważam, że rozprawa doktorska pt. „Organizacyjne zachowania obywatelskie w kontekście zaangażowania i lojalności pracowników” napisana przez mgr Elżbietę M. Chwalibóg spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim przez Ustawę z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2016 r. poz. 882 i 1311) i może być podstawą do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Tym samym wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.