

Dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Elżbiety 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**

### 1. Informacje formalne

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety Chwalibóg została mi powierzona uchwałą Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniu 8.12.2016 r., o czym zostałam poinformowana pismem nr ZIF-D.4000.19.2014 Dziekana Wydziału, prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r (Dz. U. 2003 Nr 65 poz 595 z późn. zm.), który stanowi iż: „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej*”.

Maszynopis pracy obejmuje 282 strony, w tym: 2 strony wstępu, pięć rozdziałów liczących odpowiednio 44, 11, 24, 160, 7 stron, podsumowanie pełniące rolę zakończenia liczące 4 strony, spisy literatury, rysunków, tabel i wykresów oraz załączniki. Objętość pracy jest stosunkowo duża, co wynika z faktu, że Autorka posłużyła się w prezentacji wyników swoich badań empirycznych licznymi tabelami i wykresami; jest ich odpowiednio: 60 i 32.

Struktura rozprawy odzwierciedla standardy współczesnej prezentacji prac naukowo-badawczych, tj. kolejno przedstawione zostały: podłoże teoretyczne przeprowadzonego badania, metodyka, wyniki badania, dyskusja wraz ze wskazaniem ograniczeń badania oraz wskazaniem do dalszych poszukiwań badawczych. Na podkreślenie i pozytywną ocenę zasługuje fakt, że część empiryczna pracy obejmuje ponad 50% objętości dysertacji, chociaż towarzyszy temu skrótowe potraktowanie niektórych elementów teorii, o czym będzie mowa w dalszej części recenzji.

Praca powstała w oparciu o prawidłowo dobraną literaturę, odzwierciedlającą aktualny stan wiedzy w przedmiocie pracy i odpowiadającą standardom w zakresie selekcji, wykorzystania, jak i przejrzystości wywodu. Lista wykorzystanych publikacji jest jednak stosunkowo oszczędna, jak na rozprawę doktorską.

Rozprawa od strony formalnej przygotowana jest poprawnie.

## **2. Ogólna ocena pracy**

Moja ogólna ocena pracy mgr Elżbiety Chwalibóg jest pozytywna. Przemawia za tym wybór przedmiotu badań, przesłanki merytoryczne, metodologiczne oraz ustalenia empiryczne dysertacji.

Problematyka podjęta w recenzowanej rozprawie doktorskiej mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Bardzo wysoko oceniam fakt podjęcia przez Autorkę badań nad zjawiskiem tzw. organizacyjnych zachowań obywatelskich (anglojęzyczny akronim: OCB). Jest to obszar niezwykle interesujący i inspirujący, mający swoje oddane grono badaczy na świecie, zwłaszcza w USA, a jednocześnie traktowany raczej po macoszemu przez badaczy w Polsce. Konsekwencją tego ostatniego jest chociażby fakt niskiej rozpoznawalności pojęcia zachowań obywatelskich w organizacji i mylenie go z zachowaniami odnoszącymi się do sfery poza-organizacyjnej. Niewątpliwie istnieje potrzeba prowadzenia badań dotyczących OCB w Polsce, pozwalających zweryfikować kontekst kulturowy tego zjawiska. Co więcej, analizowany przez Autorkę problem związków zachodzących między zachowaniami obywatelskimi a zaangażowaniem organizacyjnym i lojalnością pracowników jest również stosunkowo rzadko podejmowany przez badaczy, również na świecie. Dlatego z przekonaniem mogę powiedzieć, że temat pracy jest bardzo wartościowy poznawczo.

Problem badawczy, cel główny pracy, cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze scharakteryzowane zostały na początku rozdziału 4, w części empirycznej rozprawy. Sądzę, że Autorka mogłaby ujawnić więcej na ten temat już we Wstępie, ale nie jest to poważne uchybienie. Generalnie zamierzenia badawcze Autorki są wyjaśnione klarownie, dowodząc dojrzałości naukowej Autorki, w tym umiejętności stawiania problemów badawczych oraz wskazywania właściwej drogi ich rozwiązania. Szczegółowe uwagi na temat sformułowania celów i hipotez przedstawione zostaną w części szczegółowej oceny pracy.

Realizacja założonych celów oraz weryfikacja hipotez wymagała przeprowadzenia przez Autorkę badań empirycznych. Badania te przeprowadzono na dużą skalę. Pierwszym jego etapem było dokonanie adaptacji kwestionariusza pomiaru OCB z wykorzystaniem dwustronnego tłumaczenia oraz oceny sędziów kompetentnych, w wyniku czego uwzględniona została specyfika kulturowa. Jest to przejaw bardzo rzetelnego podejścia do



dalszego etapu badań, tzn. pomiaru właściwego. Szkoda, że Autorka nie wskazała czy i jakie modyfikacje zostały wprowadzone w oryginalnym kwestionariuszu w wyniku dokonanych zabiegów. Pozostałe skale dobrane zostały z polskiej literatury, co należy zdecydowanie docenić.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na 913 osobach, co stanowi wynik bardzo dobry, zwłaszcza jak na rozprawę doktorską. Próba badawcza została opisana bardzo dokładnie. Jako że część respondentów pochodziła z dwóch zidentyfikowanych przez Autorkę firm, odpowiedzi tych respondentów posłużyły jako podstawa do skonstruowania opisów przypadku, co stanowi *de facto* kolejną wykorzystaną metodę badawczą. Szkoda, że w analizie przypadków nie wykorzystano dodatkowych źródeł danych, np. wywiadów, które wzbogaciłyby opisy o kontekst organizacyjny.

Praca została napisana generalnie poprawnym stylistycznie językiem. Wywód jest prowadzony w sposób klarowny, zawierający jasny dla czytelnika tok myślenia. Jednocześnie momentami styl jest jednak zbyt „suchy”.

Autorka wzbogaca swoją prezentację licznymi tabelami i wykresami, co uważam za zabieg właściwy i generalnie udany, aczkolwiek dla przejrzystości wyводу część danych zamieszczonych w tekście głównym rozprawy mogłaby się znaleźć w załącznikach.

Praca powstała w oparciu o aktualną, adekwatnie dobraną literaturę przedmiotu, chociaż nie jest to literatura liczna jak na pracę doktorską. Na wykorzystane źródła składa się 78 pozycji literaturowych (w tym 30 obcojęzycznych), w tym, co ważne znalazły się prace kluczowe dla analizowanych zjawisk, czyli m.in. N.J.Allen i J.P.Meyera oraz M.Juchnowicz w przypadku zaangażowania organizacyjnego oraz D.W.Organa, P.M.Podsakoffa, P.Spectora i S.Fox w przypadku organizacyjnych zachowań obywatelskich. Zakładam, że sięganie do najważniejszych źródeł literaturowych spowodowało stosunkowo niższą reprezentację w wykorzystanej literaturze autorów kontynuujących klasyków omawianych problemów.

W kolejnym paragrafie przedstawiona zostanie szczegółowa ocena poszczególnych rozdziałów rozprawy.

### **3. Ocena szczegółowa**

Rozdział 1 dotyczy pojęć zaangażowania i lojalności pracowników. Punktem wyjścia jest zarządzanie kapitałem ludzkim, którego istota została omówiona z odniesieniem się Autorki do szerszej perspektywy nowoczesnych koncepcji, takich jak *High Performance Work Systems*. W kolejnym punkcie Autorka omawia łącznie zaangażowanie i lojalność pracowników. O ile lojalność została opisana bardzo szczegółowo (choć przegląd definicji lojalności pracowniczej zaczerpnięty został tylko z jednego źródła), o tyle w przypadku



zaangażowania czuję niedosyt. Przede wszystkim chodzi o to, że zaangażowanie posiada wiele odcieni, o czym zresztą Autorka wspomina, ale nie opisuje zbyt dokładnie różnic znaczeniowych między nimi. Podstawową kwestią jest, jak sędzę, fakt ubogości języka polskiego w przypadku słowa zaangażowanie, którego używamy dla zdecydowanie różniących się od siebie pojęć anglojęzycznych *engagement*, *involvement*, *commitment*. Zabrakło mi wyraźniejszego rozróżnienia znaczeń tych słów, a więc bardziej precyzyjnego zdefiniowania znaczeń tego, co w polskim języku określamy wspólnym mianem zaangażowania. Sędzę, że częściowo problem wynika z faktu odwoływania się przez Autorkę głównie do prac dwóch autorek; jakkolwiek są to bardzo ważne prace w polskich naukach o zarządzaniu, to jednak takie podejście zubaża prezentację.

Nie bardzo rozumiem, co Autora ma na myśli pisząc o pojawianiu się patologicznych zachowań w kontekście lojalności (str. 33), tym bardziej, że nazywa te zachowania usankcjonowanymi (kto mógłby usankcjonować mobbing lub molestowanie?).

W swoich rozważaniach Autorka czasem pozostawia pewne myśli bez rozwinięcia, wytłumaczenia. Np. na str. 34 jest mowa o trójkomponentowej teorii postaw: przydałoby się wyjaśnienie jej istoty, zwłaszcza, że nie podano żadnego źródła literaturowego. Z kolei na str.43 Autorka wspomina o „lojalności 3.0”, której towarzyszy m.in. Big Data i grywalizacja; jest to niezwykle interesujące zagadnienie, wielka szkoda, że Autorka nie opowiedziała o nim więcej.

Dyskusyjne wydaje się twierdzenie (str. 36), że korzyścią z zaangażowania organizacyjnego dla samego pracownika jest niskie ryzyko wypalenia zawodowego. Zwłaszcza w obliczu popularnego cytatu zaczerpniętego z J.Schmidta: "Nie możesz się wypalić, jeśli nigdy nie płonąłeś" (czyli zagrożeni wypaleniem są pracownicy najbardziej zaangażowani).

Rozdział 2. nosi tytuł *Zachowania organizacyjne pracowników w naukach o zarządzaniu*. Uważam, że właściwsze miejsce tego rozdziału byłoby na początku pracy, jako wprowadzenia do tematyki zaangażowania, lojalności i zachowań obywatelskich pracowników. Szczególnie, że rozdział ten prezentuje bardzo podstawowe i ogólne kwestie, zatem można nawet zadać sobie pytanie, czy na pewno jest on konieczny w tej rozprawie.

Rozdział 3., ostatni teoretyczny rozdział rozprawy, jest przygotowany najlepiej w tej części. Dotyczy on organizacyjnych zachowań obywatelskich: ich istoty, rodzajów, mechanizmów leżących u ich podstaw, konsekwencji. W przypadku tych ostatnich Autorka wspomina o możliwych negatywnych konsekwencjach OCB, jednak nie rozwija tego wątku. Jest to w ostatnim okresie bardzo inspirujący badaczy obszar, m.in. analizujący związek OCB z zachowaniami kontrproduktywnymi. Zajmują się tym cytowani przez Autorkę: P.Spector i



S.Fox. Liczę na pogłębienie tego zagadnienia w czasie obrony, jak również na odpowiedź na pytanie, czy zachowania obywatelskie wywołane presją (mowa o tym na str. 74) to nadal zachowania obywatelskie, skoro ich istota wyraża się w dobrowolności?

Wspomniana wcześniej skłonność Autorki do niewyjaśniania pojęć i zagadnień, o których wspomina, uwidacznia się w tym rozdziale szczególnie na str. 77, gdzie jest mowa o paradygmacie zarządzania 7F. Nigdy się z nim nie spotkałam, szkoda, że nie został wyjaśniony.

Rozdział 4. rozprawy należy już do części empirycznej. Rozpoczynający go opis metodyki badania własnego jest sporządzony klarownie. Jednocześnie pragnę wskazać na następujące kwestie w tym względzie:

- w sformułowaniach celów szczegółowych widzę duże podobieństwo istoty celu 3 i 6: w obu jest mowa o określeniu związku między OCB a zaangażowaniem i lojalnością pracowników;
- uważam, że lekką przesadą jest twierdzenie, że Autorka dostarcza menedżerom narzędzia pozwalającego diagnozować przejawy OCB: takie narzędzie już istniało wcześniej, Autorka dokonała natomiast jego tłumaczenia i adaptacji, co niewątpliwie jest bardzo cenne;
- nieco zamieszania wprowadza fakt odniesienia się w hipotezie, a następnie zastosowania adekwatnej skali pomiarowej do zmiennej określonej jako 'zaangażowanie', traktowanej jako element/wymiar lojalności; jest to o tyle niefortunne, że Autorka bardzo wnikliwie analizuje zidentyfikowane w teorii rodzaje zaangażowania, a także stawia hipotezy dotyczące zaangażowania organizacyjnego i w pracę, czyli precyzyjniej zdefiniowanych rodzajów zaangażowania;
- w tym zestawie uwag najistotniejszy dla mnie problem to niejasności, jakie budzi posługiwanie się przez Autorkę kategoriami zmiennych zależnych i niezależnych; podaje Ona, że zaangażowanie i lojalność pracownika są w tym badaniu zmiennymi niezależnymi: czy na pewno? Zakładam, że wynika to z niefortunności sformułowań, chociaż takie nieścisłości pojawiają się również w prezentacji wyników przeprowadzonego badania: nie wiadomo czy Autorka bada wpływ OCB na zaangażowanie/lojalność pracowników, czy też bada wpływ zaangażowania i lojalności na OCB; co prawda w założonych celach rozprawy mowa jest ogólnie o zależnościach tych zjawisk, niemniej jednak w prezentacji pojawia się zamęt;
- sądzę, że Autorka mogła postawić bardziej jednoznaczny cel w stosunku do dokonanego porównania badanych firm; mogłoby to z kolei zainspirować do wykorzystania dodatkowych metod badawczych, np. wywiadów w przedsiębiorstwach; zwłaszcza, że w dalszych rozważaniach Autorka sama formułuje przypuszczenia o wpływie kultury organizacyjnej i innych zmiennych organizacyjnych na występowanie badanych zjawisk; poszerzenie badania





o wywiad (lub inną metodę weryfikującą charakterystykę organizacji) pozwoliłoby wzbogacić uzyskany materiał empiryczny.

Autorka bardzo dokładnie opisała próbę badawczą oraz uzyskane wyniki badań. Jak wspominałam wcześniej, być może przekaz nabrałby większej przejrzystości, a także byłby przyjaźniejszy dla czytelnika gdyby część tabel umieszczono w załącznikach, zwłaszcza, że zdarza się, iż same tabele lub wykresy zajmują kilka kolejnych stron rozprawy.

Intencją Autorki, jak najbardziej właściwą, było zaprezentowanie najpierw „suchych” wyników badania, a potem ich interpretacja i wnioskowanie. Taka forma, przywołująca skojarzenia z raportem z badań, skłoniła Ją najprawdopodobniej do powtarzania niektórych fraz w analogicznych częściach prezentacji, np. w odniesieniu do obu omawianych przypadków firm. To niestety trochę razi.

W analizie porównawczej przypadków firm wykorzystano testy statystyczne istotności różnic: rozumiem, że testowane były różnice średnich, a nie różnice sum rang, jak sugeruje tabela.

Z kolei analizując związki OCB z zaangażowaniem organizacyjnym Autorka pisze, że brak jest zależności liniowej (podobnie w przypadku zależności OCB – lojalność). Czy to oznacza, że istnieje zależność nieliniowa?

Wyniki badań prowadzą do sformułowania przez Autorkę wniosków i konkluzji. W opisie tej części widoczna jest w moim odczuciu nieprecyzyjność określenia, co jest zmienną zależną, a co niezależną. Nie podważa to celów i hipotez pracy, ponieważ jest tam mowa wyłącznie o związku badanych zmiennych, a nie o jego kierunku. Niemniej jednak jest wysoce niejasne, jak te zależności widzi sama Autorka. Np. na str. 206 jest mowa o lojalności jako zmiennej objaśnianej, a na str. 222 lojalność jest już zmienną objaśniającą. Można przypuszczać, i zapewne wyniki badań by to potwierdziły, że między zmiennymi, które analizuje Autorka jest zależność dwustronna. I być może Autorka miała to na myśli, ale precyzja przekazu pod tym względem szwankuje.

Wyniki badań dostarczają wielu wskazań, które są raczej oczywiste (co nie oznacza, że nie warto ich potwierdzać empirycznie), ale jednocześnie ujawniają się pewne zjawiska nieoczekiwane. Np. okazuje się, że w badanej próbie pracownicy zaangażowani i lojalni rzadziej sugerują ulepszenia w środowisku pracy. Można by się spodziewać czegoś przeciwnego. Szkoda, że Autorka nie skomentowała takich zaskakujących wyników badania.

W dyskusji uzyskanych wyników badań Autorka wskazuje m.in. ograniczenia przeprowadzonego badania, co czyni w sposób bardzo dojrzały. Zgadza się, że jednym ze szczególnie istotnych problemów w przypadku tego rodzaju badań jest kwestia językowa: trudno jest nieraz uchwycić w tłumaczeniu istotę danej zmiennej. Ponadto pojawia się tu

kwestia związana z różnicami kulturowymi: np. zderzenie wysoko-kontekstowości komunikacji w kulturze polskiej i nisko-kontekstowości języka angielskiego, co przekłada się w tym przypadku na wieloznaczność vs. jednoznaczność słów (*vide*: wspomniany problem słowa „zaangażowanie”, któremu odpowiadają: *commitment, engagement, involvement*). Tym bardziej na pozytywną ocenę zasługuje podjęcie przez Autorkę starań o dostosowanie kwestionariusza OCB do warunków polskich i tym bardziej szkoda, że nie ujawnione zostały dokonane zmiany względem oryginału, o ile takowe wystąpiły.

Przedstawiając ograniczenia badania Autorka wspomina o trudności wynikającej z „przeplatania” się pojęć zaangażowania i lojalności pracowników. Można powiedzieć, że Autorka sama ten problem wzmocniła włączając do konstruktów „lojalność” element zaangażowania, w sytuacji gdy precyzyjniej określone zaangażowanie stanowiło osobną zmienną.

#### **4. Ocena formalnej strony pracy**

Formalna strona pracy zasługuje na ocenę pozytywną. Konstrukcja pracy podporządkowana została schematowi: podstawa teoretyczna – metoda – wyniki – dyskusja, co stanowi standard rzetelnej pracy naukowej. Ma to jednak swoje konsekwencje w postaci wspomnianej wcześniej „suchej” prezentacji wyników badania.

Generalnie praca jest napisana komunikatywnym stylem, co dowodzi umiejętności Autorki w zakresie wyrażania myśli i konstruowania tekstów naukowych. Staranność prezentacji dotyczy także tabel i wykresów, które są ważnym uzupełnieniem i wzbogaceniem tekstu. Drobne uchybienia formalne dotyczą:

- przypisów: nie zawsze pojawiają się one w miejscach, gdzie należałoby zrobić odniesienie do źródeł; np. na str. 45 Autorka pisze: „We współczesnym świecie tworzy się coraz więcej organizacji” – poparcie takiego stwierdzenia przypisem do odpowiedniego źródła jest nieodzowne;
- nieliczne niezręczności stylistyczne, np. str. 237 Autorka pisze: „nie wszystkie zachowania obywatelskie brane są do modelu z kierunkiem pozytywnym” – wydaje się to być tzw. kalką z języka angielskiego, niezbyt trafną stylistycznie w języku polskim.

#### **5. Konkluzja**

Uważam, że przedstawiona mi do recenzji praca zasługuje na pozytywną ocenę. Decyduje o tym:

- aktualność i waga podjętego problemu badawczego,



- oparcie rozważań zawartych w pracy na poprawnie dobranej literaturze przedmiotu oraz danych ze źródeł pierwotnych, umożliwiających realizację celów pracy i weryfikację hipotez,
- poprawność warsztatu badawczego wyrażająca się umiejętnością stawiania problemów badawczych, doboru i konstrukcji instrumentów badawczych, opracowywania wyników badań i ich interpretacji,
- umiejętność redagowania tekstu naukowego,
- praktyczna przydatność wyników badań prezentowanych w pracy.

Zamieszczone w recenzji uwagi nie umniejszają wartości pracy, a przy tym w niektórych wypadkach mają charakter dyskusyjny.

Uwzględniając wszystkie powyższe uwagi, opinie i oceny stwierdzam, że rozprawa p. mgr Elżbiety Chwalibóg spełnia wymogi pracy doktorskiej określone w art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r (Dz. U. 2003 Nr 65 poz 595 z późn. zm.) i w związku z powyższym stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Elżbiety Chwalibóg do publicznej obrony.

