



UNIwersytet JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

Kraków, 01.09. 2022 r.

Dr hab. Anna Wziętek-Staśko, prof. UJ  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgra Norberta Andraszaka  
pt.: „PODEJŚCIE SYTUACYJNE W ZARZĄDZANIU  
ZAANGAŻOWANIEM W ORGANIZACJĘ  
NA PRZYKŁADZIE PRACOWNIKÓW POLICJI”**

napisanej pod kierunkiem naukowym

dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK

na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

### **I FORMALNO-PRAWNE PODSTAWY SPORZĄDZENIA RECENZJI**

Formalną podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo przewodnie Pani Dziekan Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej- dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB, z dnia 28 czerwca 2022 roku, informujące o powierzeniu mi funkcji recenzenta w przewodzie doktorskim Pana mgra Norberta Andraszaka. Przedmiotem recenzji jest rozprawa Pana mgra Norberta Andraszaka, pt.: *„Podejście sytuacyjne w zarządzaniu zaangażowaniem w organizację na przykładzie pracowników policji”*, przygotowana pod kierunkiem Pani dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK.

Podstawą prawną prowadzonego postępowania jest art. 13 ust.1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami), zgodnie z którym *„rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora*

*pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.*

Mając na uwadze powyższe, przy ocenie rozprawy doktorskiej Pana mgra Norberta Andraszaka, jako podstawę oceny przyjęto następujące kryteria: wybór i znaczenie podjętej tematyki; poprawność formułowania problemów badawczych, celów, hipotez; zastosowane metody i narzędzia badawcze; struktura i treść merytoryczna rozprawy oraz wykorzystane źródła.

## **II WYBÓR I ZNACZENIE PODJĘTEJ TEMATYKI**

Podjęty przez Autora dysertacji temat uważam za bardzo trafny i aktualny, aczkolwiek również bardzo wymagający. Analiza jego struktury pozwala zidentyfikować dwa kluczowe obszary badawcze. Pierwszym jest problematyka dotycząca podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu, drugim- aspekt dotyczący zaangażowania pracowników. Niezmiernie interesująco jawi się eksploracja obu kategorii ujmowanych rozłącznie, ale również we wzajemnym powiązaniu, co eksponuje kolejny, trzeci obszar badawczy. Nowe światło na prowadzone rozważania kieruje dodatkowo odniesienie ich do organizacji o szczególnym charakterze- jednostek policji. Specyfika funkcjonowania tychże organizacji czyni podjęte dywagacje bardzo intrygującymi, z dużym zaciekawieniem kierując uwagę na prezentowany przez Autora proces badawczy.

Spojrzenie na organizacje oraz ich otoczenie przez pryzmat ich złożoności oraz nieprzewidywalności nie jest ujęciem nowatorskim. Zwinność, wieloaspektowość, niepewność, niejednoznaczność, kruchość, nieliniowość, właściwe dla świata o uznanych akronimach VUCA, czy BANI, w dość dynamiczny sposób wpisały się do terminologii opisującej nowy wymiar współczesnej rzeczywistości. Z punktu widzenia prowadzonych w dysertacji rozważań, nabierają jednak szczególnego znaczenia. Skuteczne oraz efektywne zarządzanie organizacjami, w warunkach opisanych przez powyższe cechy, wydaje się dużym wyzwaniem dla współczesnych menedżerów, rodząc istotne pytania o pożądany kształt przywództwa zorientowanego na elastyczność. Wiodącą kwestią pozostaje specyfika uwarunkowań skuteczności procesu zarządzania kapitałem ludzkim, w tym doboru i roli stylu przywództwa w procesie generowania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, wzięwszy pod uwagę uwarunkowania sytuacyjne. Ten aspekt został trafnie zidentyfikowany i wskazany przez Autora dysertacji jako luka badawcza. Podjęta tematyka została właściwie

zakwalifikowana do subdyscypliny “zachowania organizacyjne”, wzięwszy pod uwagę polski model kategoryzacji subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości.

### **III POPRAWNOŚĆ FORMUŁOWANIA PROBLEMÓW BADAWCZYCH, CELÓW ORAZ HIPOTEZ**

Dogłębne studia literatury przedmiotu oraz zidentyfikowana na ich podstawie luka badawcza pozwoliły Autorowi dysertacji na sformułowanie problemu badawczego, wyrażonego w postaci pytania badawczego, o następującym brzmieniu: “Czy istnieje związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników policji w organizację, przejawiającym się jako silne przywiązanie do niej?” Tak przyjęta formuła głównego problemu badawczego wykazuje pewnego rodzaju nieścisłość w stosunku do brzmienia celu głównego rozprawy o treści: “(...) zidentyfikowanie i ocena związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników policji w organizację”. Jak słusznie Autor zauważa na s. 99: “Na przestrzeni lat w naukach o zarządzaniu i jakości ukształtowały się trzy terminy objaśniające fenomen zaangażowania: *engagement*, *involvement* i *commitment*. Każde z wymienionych pojęć ujmuje zaangażowanie w odmiennym kontekście (...)”. Dodatkową komplikację wprowadza brak jasności w kwestii interpretacji pojęcia “*organizational commitment*”. Autor wyjaśnia, iż w tłumaczeniu na język polski odnajdujemy trzy, odmienne, sposoby rozumienia tegoż pojęcia, a mianowicie: “*zaangażowanie w organizację*”, “*zaangażowanie organizacyjne*” oraz “*przywiązanie do organizacji*”- s. 99. W przyjętej formule problemu badawczego odnosi się więc do innego znaczenia pojęcia, niż w formule celu głównego. Finalnie deklaruje wybór kategorii “zaangażowanie w organizację” jako wiodącej w procesie badawczym, co pozwala wyeliminować zaistniałe wątpliwości, choć sama formuła w ujęciu “*zaangażowanie w organizację*”, także “*zaangażowanie organizacyjne*” nie wydaje się szczególnie pożądana oraz precyzyjna, wzięwszy pod uwagę prawidłowości językowe i stylistyczne.

W dążeniu do realizacji celu głównego rozprawy Autor sformułował cztery grupy celów szczegółowych:

- cele poznawcze (usystematyzowanie oraz zintegrowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu, zaangażowania w organizację oraz podstaw koncepcyjnych związku między obu kategoriami, z włączeniem wybranych zmiennych moderujących);
- cele metodologiczne (zidentyfikowanie i ustalenie podejścia empirycznego, adekwatnego do oceny wyszczególnionych kategorii badawczych);

- cele empiryczne (dokonanie oceny efektywności przywództwa sytuacyjnego i zdolności adaptacyjnych menedżerów policji, ocena nasilenia zaangażowania w organizację pracowników policji oraz sprawdzenie związku między obu kategoriami, z uwzględnieniem wybranych zmiennych moderujących);
- cele utylitarne (sformułowanie rekomendacji dla kadr menadżerskich, wynikających z przeprowadzonego procesu badawczego).

Przyjęta struktura celów szczegółowych charakteryzuje się logiczną spójnością i zasadnym ukierunkowaniem przebiegu procesu badawczego. Cele szczegółowe zostały sformułowane prawidłowo, wszystkie zostały osiągnięte, umożliwiając w pełni realizację przyjętego celu głównego rozprawy.

Konsekwencją przyjętych celów rozprawy było sformułowanie hipotezy głównej oraz pięciu hipotez szczegółowych:

Hg: Istnieje pozytywny związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji.

H1: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie afektywne policjantów.

H2: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie trwania policjantów.

H3: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie normatywne policjantów.

H4: Szczebel zarządzania zajmowany przez menedżerów w strukturze policji moderuje zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację policjantów.

H5: Staż służby policjantów moderuje zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a ich zaangażowaniem w organizację.

Formuła hipotez szczegółowych nie budzi zastrzeżeń. Są one komplementarne i zachowują spójność z przyjętymi celami rozprawy. Prawdziwość hipotez badawczych została zweryfikowana, a stosowne wyniki zaprezentowane w sposób prawidłowy w rozdziale empirycznym dysertacji.

#### **IV ZASTOSOWANE METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE ORAZ STRONA FORMALNA DYSERTACJI**

Metody badawcze wykorzystane przez Autora są zróżnicowane, adekwatne do sformułowanego problemu badawczego i rodzaju prowadzonych badań. Proces badawczy przeprowadzono w odniesieniu do paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Realizację procesu badawczego przeprowadzono wykorzystując metodę hipotetyczno-dedukcyjną, w ramach której dokonano kwerendy pozycji literaturowych autorów polskich oraz zagranicznych. Istotne miejsce w procesie badawczym zajął systematyczny przegląd literatury, który świadczy o dużej dojrzałości naukowej Autora oraz o wysokim poziomie jego zaangażowania w realizację procesu przygotowania pracy naukowej. Jego rzetelność znalazła odzwierciedlenie również w zastosowaniu triangulacji metodologicznej, polegającej na zastosowaniu metod ilościowych oraz jakościowych, a także triangulacji danych, pochodzących z dwóch źródeł (opinie przedstawicieli kadr menedżerskich oraz pracowników im podlegających). Proces pozyskiwania danych przeprowadzono z wykorzystaniem dwóch rodzajów metod: badań ankietowych (dwa elektroniczne kwestionariusze ankiet, udostępnione techniką CAWI) oraz wywiadu pogłębionego (scenariusz wywiadu został udostępniony techniką TDI). Zebrany materiał faktograficzny zaprezentowano w sposób przejrzysty, zachowując należyłą staranność.

Reasumując, konstrukcja wykorzystanych narzędzi badawczych nie budzi zastrzeżeń. Ich zawartość merytoryczna jest w pełni spójna z przyjętą strukturą celów oraz formułą hipotez badawczych. Postępowanie badawcze zostało zrealizowane zgodnie z procedurą diagnostyczną, odpowiadającą standardom przewidzianym dla tego typu postępowań. Doktorant wykorzystał w pracy szereg metod i narzędzi badawczych, zaprezentował w sposób rzetelny wyniki badań, dokonując w sposób profesjonalny analizy zebranego materiału faktograficznego. Świadczy to o wysokim poziomie jego dojrzałości naukowej.

Dokonując oceny strony formalnej dysertacji należy stwierdzić, iż została ona napisana językiem komunikatywnym, w sposób logiczny i czytelny. Autor zadbał o stronę graficzną. Ujęte w pracy tabele, rysunki oraz wykresy są przejrzyste i starannie przygotowane. Doktorant prawidłowo operuje pojęciami z zakresu nauk o zarządzaniu. Ogólne wrażenie w obszarze oceny strony formalnej pracy jest jednoznacznie pozytywne.

#### **V STRUKTURA I TREŚĆ MERYTORYCZNA ROZPRAWY ORAZ WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów (trzy rozdziały teoretyczne oraz dwa empiryczne) i

zakończenia. Dodatkowo zawiera streszczenie w języku polskim oraz angielskim, bibliografię, spis tabel, rysunków, wykresów oraz załączników. Całość obejmuje 275 stron, w tym 224 strony tekstu. Bibliografia obejmuje 468 polskich oraz zagranicznych pozycji literaturowych (w znaczącej mierze anglojęzycznych). Źródła wykorzystane w pracy stanowią reprezentatywny wybór dorobku zarówno z zakresu tematyki dotyczącej stylów przywództwa, w tym podejścia sytuacyjnego, jak i zaangażowania pracowników. Struktura pracy nie budzi zastrzeżeń. Układ pracy jest logiczny, transparentny, treść poszczególnych rozdziałów kompletna, dostosowana do przyjętej formuły celów i hipotez badawczych oraz zakresu problemowego dysertacji. Liczba pozycji bibliograficznych, ich aktualność oraz zawartość merytoryczna nie budzą zastrzeżeń.

Wstęp stanowi syntetyczne wprowadzenie do właściwej treści rozprawy, precyzując jednocześnie kluczowe aspekty stanowiące jej zawartość. Autor uzasadnia w nim wybór tematu opracowania, prezentuje problemy, cele oraz hipotezy badawcze, charakteryzuje metody badawcze oraz próbę badawczą. W tej części istotne miejsce zajmuje również charakterystyka poszczególnych rozdziałów pracy. Struktura i część tej części dysertacji jest zgodna z wymogami stawianymi rozprawom doktorskim.

Rozdział pierwszy obejmuje cztery podrozdziały. W całości został poświęcony tematyce podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu. Szczególne miejsce zajmuje w nim tematyka dotycząca istoty i założeń podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu, koncepcji sytuacyjnych stylów zarządzania pracownikami. W rozdziale tym zaprezentowano również koncepcję modelu ewolucyjnego przywództwa sytuacyjnego oraz omówiono wpływ zmienności otoczenia organizacji na kształt procesu sytuacyjnego zarządzania. Cele brane pod uwagę podczas doboru treści wymaganych podczas konstrukcji rozdziału pierwszego w dużej mierze zostały zrealizowane. Pewien niedosyt budzi treść podrozdziału czwartego. Autor wyeksponował wymiary otoczenia organizacji, zwrócił uwagę na wiodące jego sfery oraz elementy. Zwrócił także uwagę na istotność „elastyczności” w warunkach zmienności. Dość powierzchownie jednak potraktował konkretne przykłady zjawisk kreujących ową zmienność. Szersze ujęcie tej kwestii z pewnością wzbogaciłoby praktyczny wymiar dysertacji. Kategoria „podejścia systemowego” w zarządzaniu, czy też „przywództwa sytuacyjnego” nie należą z pewnością do łatwych w operacjonalizacji. Pojęciem, które wydaje się jeszcze bardziej problematyczne jest „zaangażowanie pracowników”, a w szczególności jego wielowymiarowość. Trudności interpretacyjne dostrzegł również Autor dysertacji. Pojęciu „zaangażowanie pracowników” poświęcił dwa rozdziały swojej rozprawy doktorskiej. Doktorant skrupulatnie wyjaśnił jak należy rozumieć pojęcie, prezentując opinie różnych

autorów. Pełna jasność interpretacji w tym zakresie stanowi kluczową determinantę, wzięwszy pod uwagę kontekst prowadzonych rozważań oraz ich poprawność merytoryczną. Istotne miejsce w tej części rozprawy zajmuje również prezentacja pojęć o charakterze pokrewnym, do omawianej kategorii "zaangażowanie", jak: lojalność, satysfakcja, zadowolenie, czy motywacja. Uważne wyjaśnienie zawłości interpretacyjnych w tym zakresie to duży atut pracy oraz dowód odwagi Autora. Wielu bowiem badaczy powyższe pojęcia traktuje często zamiennie, co wprowadza niepotrzebne zamieszanie terminologiczne. W treści rozdziału drugiego przedstawiono także główne koncepcje zaangażowania pracowników, omówiono znaczenie zaangażowanych pracowników dla organizacji oraz wyjaśniono na czym polega proces zarządzania zaangażowaniem pracowników. Finalnie Autor podkreślił, iż przyjmuje dla potrzeb swojej dysertacji rozumienie zaangażowania w znaczeniu "zaangażowanie w organizację".

Rozdział trzeci rozprawy stanowi rozwinięcie rozdziału drugiego, porządkując treści dotyczące czynników determinujących zaangażowanie w organizację. W tej części odnajdujemy rozważania poświęcone strategicznym oraz funkcjonalnym aspektom zaangażowania w organizację, z wyeksponowaniem w sposób szczególny kategorii "pracy", jako źródła czynników zaangażowania w organizację. Ważne miejsce w rozdziale trzecim zajmuje podrozdział 3.5, w którym doktorant zaprezentował zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację, opierając się na wtórnych wynikach badań empirycznych. Ta część stanowi dopełnienie, pozwalające w sposób elastyczny przejść do części badawczej, precyzując lukę badawczą. Spostrzeżenia Autora ujęte w rozdziałach teoretycznych są przemyślane i trafne. Umiejętnie porusza się w obszarze wybranej problematyki. W niektórych miejscach odnosi się wrażenie istnienia pewnej powtarzalności treści. Dotyczy to przykładowo podrozdziału 2.1 oraz 3.1. Uzasadnieniem dla tak zidentyfikowanej słabości może być jednak, wspomniana wcześniej, trudność napotykana podczas operacjonalizacji pojęć zawartych w tytule rozprawy, a zwłaszcza kategorii "zaangażowanie" oraz, związane z tym, starania dotyczące postawienia pewnych granic i dokonania wiążących klasyfikacji.

Rozdział czwarty oraz piąty to dwa rozdziały empiryczne. Szczegółowo opisano w nich metodykę badań (przedmiot i cel badań, problemy i hipotezy badawcze, charakterystyka badanej próby, metody i narzędzia wykorzystywane w badaniach) oraz wyniki badań. Struktura i treść rozdziałów empirycznych nie budzą zastrzeżeń. Metodyka badań została przedstawiona w sposób szczegółowy, z zachowaniem należytej przejrzystości. Dobór narzędzi badawczych został dokładnie opisany, uwzględniając uzasadnienie. Na stronie 145 (rys. 17) Autor

zaprezentował model badawczy, który w sposób czytelny odzwierciedla zidentyfikowane zależności, sumiennie też dokonał operacjonalizacji zmiennych oraz wskazał i opisał metody ich pomiaru. Rysunki zamieszczone w rozprawie są kompletne i zaprezentowane w sposób staranny. W rozdziale piątym, wykorzystując wybrane na potrzeby realizacji procesu badawczego narzędzia (badania ilościowe oraz jakościowe), Doktorant umiejętnie i kompleksowo przeprowadził analizę danych, eksponując powiązanie poszczególnych pytań badawczych z przyjętymi hipotezami badawczymi. Znaczącą część wyników badań zaprezentowano w formie tabel, także finalne zestawienie hipotez wraz z wynikami ich weryfikacji. Wyniki badań dostarczają wielu interesujących informacji o istotnym znaczeniu z punktu widzenia teorii oraz praktyki zarządzania. Finalną część, przedłożonej do recenzji pracy doktorskiej, stanowią rekomendacje w zakresie doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach policji.

## VI KONKLUZJA

Rozprawa doktorska autorstwa Pana mgra Norberta Andraszaka, pt.: *“Podejście sytuacyjne w zarządzaniu zaangażowaniem w organizację na przykładzie pracowników policji”*, przygotowana pod kierunkiem Pani dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof UEK spełnia wymogi rozprawy doktorskiej określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi zmianami). Tematyka rozprawy, będącej opracowaniem oryginalnym, mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Przedłożoną do recenzji dysertację charakteryzuje wysoki poziom merytoryczny, świadczący o dużym zaangażowaniu i dobrym przygotowaniu Doktoranta do samodzielnego prowadzenia prac badawczych w wybranym przez Niego obszarze. **Mając na uwadze powyższą opinię wnioskuję o dopuszczenie pracy doktorskiej Pana mgra Norberta Andraszaka do publicznej obrony na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.**

*Wziętek - staško Anna*

Dr hab. Anna Wziętek-Staško, prof. UJ

Kraków, 01.09.2022 r.