

Kraków, 4 sierpnia 2023 r.

dr hab. Regina Lenart-Gansiniec, prof. UJ  
Instytut Spraw Publicznych  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Reginy Bogaczyk  
pt. „Klimat organizacyjny jako czynnik zaangażowania pracowników  
przedsiębiorstw międzynarodowych”,  
napisanej pod kierunkiem  
dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB  
oraz promotora pomocniczego  
dr hab. Joanny Dzieńdziora, prof. AWSB**

Podstawę formalną sporządzania recenzji stanowi umowa o dzieło autorskie nr 3425/2020/23 z dnia 26 czerwca 2023 r. w zakresie wykonania recenzji rozprawy doktorskiej mgr Reginy Bogaczyk, na mocy której zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy.

Recenzja została wykonana w oparciu o przepisy prawne określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jedn. Dz. U. z 2017 r. poz. 1789).

Szczegółowe uwagi ujęto w następującym układzie:

1. Ocena doboru problematyki i tematu rozprawy
2. Założenia, cele i hipotezy badawcze
3. Ocena metod badawczych i źródeł informacji
4. Ocena struktury pracy
5. Ocena strony formalnej pracy
6. Konkluzja recenzji

## **1. Ocena doboru problematyki i tematu rozprawy**

**Moja ogólna ocena przedłożonej do oceny rozprawy doktorskiej jest pozytywna.** Rozprawa doktorska mgr Reginy Bogaczyk odnosi się do problematyki zaangażowania pracowników oraz jego związku z klimatem organizacyjnym w kontekście przedsiębiorstw międzynarodowych. Tematyka ta jest nie tylko interesująca poznawczo, ale także aktualna z teoretycznego oraz praktycznego punktu widzenia. Wpisuje się także w tożsamość nauk o zarządzaniu i jakości (subdyscyplina: zarządzanie zasobami ludzkimi).

Podkreślić należy, że klimat organizacyjny jest uznany w literaturze za jeden z najważniejszych czynników, który może wspierać zaangażowanie pracowników. Pomimo intensywności badawczej, istniejący dorobek w zakresie powiązania klimatu organizacyjnego z zaangażowaniem pracowników wciąż stanowi wyzwanie oraz wykazuje nie w pełni rozpoznane obszary, w szczególności w kontekście przedsiębiorstw międzynarodowych. Wynika to z faktu, że charakteryzują się one pewnymi specyficznymi cechami i wyzwaniami. Przykładowo, wartości i cele organizacyjne mogą być zróżnicowane ze względu na obecność na różnych rynkach i kulturach, natomiast klimat organizacyjny może być ukształtowany przez różnice kulturowe.

**W związku z powyższym, uważam że wybór problematyki oraz tematu rozprawy doktorskiej należy uznać za oryginalny, aktualny oraz zasadny, nie tylko z perspektywy teorii, ale także praktyki zarządzania. Co więcej, wpisuje się w aktualne trendy badań w naukach o zarządzaniu i jakości.** W szczególności, oryginalność rozprawy doktorskiej przejawia się w kompleksowym omówieniu problematyki klimatu organizacyjnego oraz zaangażowania, zarówno w pracę, jak i organizacyjnego wraz z konceptualizacją oraz operacjonalizacją tych konstruktywów. Z kolei nowatorski charakter pracy przejawia się w próbie zidentyfikowania zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych oraz określeniu możliwości wzmocnienia zaangażowania pracowników poprzez kształtowanie klimatu organizacyjnego.

Wartością pracy są także przeprowadzone badania empiryczne w przedsiębiorstwach międzynarodowych z następujących krajów pochodzenia: Japonia, Hiszpania, Finlandia, Czechy, Indie, Szwajcaria, Belgia, Norwegia, Kanada, Korea, Chiny, Irlandia, Litwa, Luksemburg, Rumunia, Izrael, Wietnam, Tajlandia, Republika Południowa Afryki, Meksyk, Australia, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Estonia, Grecja, Rosja, Słowacja, Słowenia oraz Ukraina.

## 2. Założenia, cele i hipotezy badawcze

Problem badawczy został przedstawiony we wstępie (s. 15). Ujęto go jako „potrzebę zidentyfikowania zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych oraz rozpoznanie możliwości wzmacniania zaangażowania pracowników tych przedsiębiorstw poprzez celowe kształtowanie klimatu organizacyjnego”. Tak sformułowany problem badawczy bazuje na wynikach uzyskanych na podstawie przeglądu literatury dokonanego przez Doktorantkę. Wpisuje się zatem w luki poznawcze zidentyfikowane przez mgr Reginę Bogaczyk.

Istotę problemu badawczego ujęto w postaci pięciu pytań badawczych, które przedstawiono w rozdziale czwartym (s. 177). Sformułowane w pracy pytania badawcze mają charakter rozstrzygający oraz dopełniający. Wszystkie sformułowane pytania badawcze uważam za poprawne, klarowne, precyzyjne i adekwatne oraz określające badane zmienne i związki między nimi. W kontekście badania związków między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych, pytania te stanowią dobrą podstawę do przeprowadzenia badania i analizy danych. Wątpliwości budzi jednak zamieszczenie w niektórych pytaniach badawczych (pyt. 3 i 4) sformułowania „postawy zaangażowania w pracę i w organizację”, w szczególności, że w celu głównym pracy nie zostało ono uwzględnione. Ponadto, szkoda, że dla przejrzystości wyводу sformułowane pytania badawcze nie zostały zamieszczone we wstępie do pracy, lecz tylko w rozdziale czwartym.

Cel główny zaprezentowano we wstępie pracy (s. 15) oraz rozdziale czwartym (s. 178). Dokonując oceny celu pracy należy podkreślić, że został on sformułowany w sposób prawidłowy, odznacza się istotnością poznawczą, jest interesujący, ambitny, aktualny oraz wyłania się z zasygnalizowanego przez Doktorantkę problemu badawczego. Dla realizacji celu głównego sformułowano cele szczegółowe pracy, które zamieszczono we wstępie pracy (ss. 15-16) oraz rozdziale czwartym (s. 178-179), w tym cele teoretyczno-poznawcze, metodyczne, empiryczne oraz aplikacyjne. Sformułowane cele szczegółowe korespondują z celem głównym. O ile nie mam zastrzeżeń do poprawności ich sformułowania, o tyle pragnę zwrócić uwagę na pewne niedociągnięcia. W kolejności, jednym z celów szczegółowych na płaszczyźnie teoretyczno-poznawczej jest „rozpoznanie znaczenia zaangażowania pracowników w procesie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji”. Cel ten w mojej ocenie jest nad wyraz ogólny i nie odnosi się do sformułowanych pytań badawczych. Z kolei cel szczegółowy na płaszczyźnie teoretyczno-poznawczej brzmiący następująco „wniesienie

wkładu w upowszechnienie wiedzy dotyczącej traktowania klimatu organizacyjnego jako istotnego obszaru zarządzania kapitałem ludzkim, który można kształtować w sposób celowy tak, by sprzyjał wysokiemu poziomowi zaangażowania pracowników” – to *de facto* cel aplikacyjny. Podobna uwaga dotyczy celu szczegółowego, jak: „wniesienie wkładu w upowszechnienie wiedzy na temat poczucia bezpieczeństwa psychologicznego jako istotnego wymiaru klimatu organizacyjnego wpływającego na zaangażowanie pracowników”. Dodatkowo, w celu tym prowadzono pojęcie „poczucia bezpieczeństwa psychologicznego”, które nie pojawiło się w celu pracy czy pytaniach badawczych.

W oparciu o wyznaczone cele oraz szerokie i wnikliwe studia literaturowe Doktorantka sformułowała hipotezę główną oraz cztery hipotezy szczegółowe (przy czym hipotezy szczegółowe zostały dodatkowo zdekomponowane na dodatkowe hipotezy) stanowiące odpowiedź na zidentyfikowane luki poznawcze, i będące jednocześnie kontynuacją ustaleń w dotychczasowym stanie wiedzy. Sformułowana hipoteza główna koresponduje z celem głównym rozprawy doktorskiej i brzmi następująco: „Klimat organizacyjny stanowi istotny czynnik zaangażowania w pracę i w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych” (s. 186). Została ona sformułowana w sposób poprawny, jednak wprowadzono w niej nowe pojęcia (zaangażowanie w pracę i w organizację pracowników), które nie zostały uwzględnione w sformułowanym problemie badawczym oraz celu głównym pracy.

O ile przedstawione hipotezy badawcze nie budzą zastrzeżeń, sformułowano je w sposób klarowny i czytelny, o tyle w mojej ocenie ich liczba (H1 - 10 hipotez; H2 - 10 hipotez) jest nad wyraz duża i rozmywa ich przejrzystość, czytelność oraz trudność weryfikacji. Dodatkowo przekłada się to na nadmiernie rozbudowany model badawczy. Pomimo odnotowanych wątpliwości treści, to odznaczają się one poznawczą istotnością. Drobne wątpliwości budzi we mnie sformułowanie dwóch hipotez badawczych (H3. „Można wskazać wymiary klimatu organizacyjnego kluczowe dla postawy zaangażowania w organizację pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych” oraz H4. „Można wskazać wymiary klimatu organizacyjnego kluczowe dla postawy zaangażowania w pracę pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych”). Owszem stanowią one przypuszczenie („można wskazać”), lecz nie przyjmują postaci hipotezy badawczej, w myśl której istotne są istnienie zjawisk lub zależności pomiędzy nimi.

**Pomimo sygnalizowanych niedociągnięć, mając na uwadze przyjęte założenia badawcze, sformułowane cele oraz hipotezy badawcze – uważam, że Doktorantka wykazała się należyłą starannością w dążeniu do poprawności metodycznej oraz dojrzałości naukowej.**

### **3. Ocena metod badawczych i źródeł informacji**

Przyjęta w pracy metodyka badań odzwierciedla temat rozprawy, problem badawczy, a także sformułowane cele oraz hipotezy badawcze. Część teoretyczna rozprawy doktorskiej, zawarta w trzech pierwszych rozdziałach, została napisana w oparciu o przegląd literatury rodzimej oraz zagranicznej. Należy podkreślić, że Doktorantka przestudiowała bardzo wiele publikacji naukowych, jednakże o ile stan wiedzy został zaprezentowany w sposób przejrzysty, o tyle pewien niedosyt budzi niedoprecyzowanie, w jaki sposób przegląd literatury został przeprowadzony, w oparciu o jaką metodykę. Jak zasygnalizowano we wstępie pracy „kwerendzie poddano literaturę krajową i zagraniczną dostępną w postaci publikacji zwartych, czasopism naukowych oraz źródeł internetowych” (s. 17). Pomimo mnogości przeanalizowanej literatury naukowej oraz szarej, niestety nie dokonano w pracy opisu przyjętej strategii wyszukiwania, syntezy oraz analizy zgromadzonej literatury.

Badania empiryczne zrealizowano w trzech etapach. **Całe postępowanie badawcze zostało opisane bardzo rzetelnie i czytelnie.** Najpierw przeprowadzono badania pilotażowe wśród pracowników organizacji międzynarodowych w celu zweryfikowania poprawności i zrozumienia poszczególnych pytań kwestionariusza ankiety. Zostały one przeprowadzone oraz opisane w sposób poprawny. **Należy tu docenić wysiłek Doktorantki włożony w dopracowanie narzędzia badawczego, co stanowi potwierdzenie Jej dojrzałości metodologicznej.**

W dalszej kolejności przeprowadzono badania właściwe ilościowe oraz jakościowe. W odniesieniu do badania ilościowego, dane empiryczne zostały zebrane za pomocą techniki kwestionariusza ankiety. Natomiast w przypadku badania jakościowego, dane zostały zebrane przy zastosowaniu techniki wywiadu pogłębionego, w którym wykorzystano przygotowane narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza wywiadu (ss. 217-218, s. 372).

Pewnie moje wątpliwości budzi procedura doboru badanych podmiotów. W podrozdziale poświęconym doborowi próby i jej charakterystyce wskazano, że „Uczestnikami badań ilościowych byli losowo dobrani pracownicy przedsiębiorstw międzynarodowych posiadających oddziały lub przedstawicielstwa w Polsce (...)”. Jednak nie doprecyzowano

kwestię rodzaju doboru próby. Podobna uwaga dotyczy operatu losowania: z jednej strony w rozprawie wspomina się o bazie „Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej” (s. 190), z drugiej mowa o „ogólnopolskim panelu badawczym” (s. 192). Ostatnim etapem badań empirycznych są badania jakościowe. Doktorantka nadmienia w pracy, że w przypadku badań jakościowych „badani zostali dobrani w sposób celowy” (s. 190). Jednak nie zamieszczono informacji na temat kryteriów doboru. Dlatego, uzasadnionym jest pytanie: jakie były kryteria doboru badanych przedsiębiorstw i dlaczego takie kryteria uznano za właściwe dla prowadzonych badań?

W rozprawie doktorskiej przedstawiono w sposób wyczerpujący techniki analizy zgromadzonego materiału za pomocą kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadu. **Należy je uznać za właściwie dobrane i prawidłowo zastosowane.** Mam jednak wątpliwości odnoszące się do włączenia do kwestionariusza ankiety pytań dotyczących poczucia bezpieczeństwa psychologicznego oraz przeciążenia pracą. Zmienne te nie zostały ujęte w pytaniach badawczych czy celach szczegółowych pracy. W odniesieniu do badań jakościowych, ocena kwestionariusza ankiety pozwala na stwierdzenie jego poprawności zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym. **Mocną stroną rozprawy doktorskiej jest analiza statystyczna wyników badań, gdzie Doktorantka sprawnie posługuje się bogatym instrumentarium statystycznym.**

Pewien niedosyt budzi brak informacji w rozprawie doktorskiej na temat sposobów analizy zgromadzonego materiału badawczego za pomocą kwestionariusza wywiadu. Nie uwzględniono sposobów kodowania, rodzaju zastosowanej transkrypcji, a także zastosowanego podejścia kodowania materiału empirycznego. Na potrzeby raportowania uzyskanych wyników nie uwzględniono cytatów dominujących w transkrypcjach oraz kluczowych dla poszczególnych kategorii.

**Podsumowując, dobór źródeł pracy, metod i narzędzi badawczych oraz przeprowadzone badania empiryczne oceniam jako właściwe do postawionego problemu badawczego. Mgr Regina Bogaczyk szczegółowo oraz wyczerpująco opisała metodykę badań, co stanowi potwierdzenie jej umiejętności oraz dojrzałego warsztatu w zakresie samodzielnego planowania i prowadzenia badań naukowych.**

#### 4. Ocena struktury pracy

Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Treść właściwa pracy składa się z sześciu rozdziałów (trzy rozdziały teoretyczne, jeden metodyczny oraz dwa prezentujące wyniki badań empirycznych). Część uzupełniającą pracy stanowią: bibliografia, spis tabel, spis rysunków oraz aneksy zawierające statystyki opisowe, kwestionariusz wywiadu oraz kwestionariusz ankiety. Oceniana rozprawa doktorska jest bardzo obszerna: łącznie jest to 376 stron. Jednak jest to uzasadnione, z uwagi na prezentację badań mieszanych prowadzonych przez Doktorantkę.

Układ treści co do zasady odpowiada strukturze celów i przyjętym ramom koncepcyjnym pracy, niemniej, przyjęta kolejność dwóch pierwszych rozdziałów budzi pewne zastrzeżenia. Wynikają one z faktu, że rozprawa doktorska w tytule najpierw odnosi się do klimatu organizacyjnego, a następnie zaangażowania pracowników. Przez mgr Reginę Bogaczyk przyjęta konstrukcja rozprawy doktorskiej jest odwrócona, a więc najpierw Doktorantka prezentuje treści dotyczące zaangażowania pracowników, następnie klimatu organizacyjnego – co nie wpisuje się w przyjętą logikę postępowania badawczego i nie znajduje w pracy merytorycznego uzasadnienia.

**Konstrukcja oraz treść wstępu recenzowanej rozprawy doktorskiej odpowiadają wymaganiom warsztatowym stawianym pracom awansowym. Układ treści jest w pełni logiczny i spełnia wszystkie wymogi należytej staranności prowadzenia dyskursu naukowego.** Doktorantka szczegółowo uzasadniła wybór przedmiotu badań, określiła problemy badawcze, zdefiniowała cele pracy (główny oraz szczegółowe), scharakteryzowała metody badawcze, przybliżyła układ i strukturę pracy. Jedynie pominięto pytania badawcze, jednak ujęto je w rozdziale czwartym (s. 177).

Rozdział pierwszy zatytułowano „Zaangażowanie pracowników jako postawa o szczególnym znaczeniu dla organizacji”. Punkt wyjścia rozważań w tym rozdziale stanowią zagadnienia związane z koncepcjami zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, znaczenia podstawy zaangażowania pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji, istocie, pojęciu i rodzajach zaangażowania. W rozdziale zamieszczono także informacje dotyczące zależności między zaangażowaniem pracowników a innymi zmiennymi, uwarunkowaniom zaangażowania pracowników oraz kształtowaniu postawy zaangażowania pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim. **Logika rozdziału jest prawidłowa, treści przedstawione czytelnie oraz wsparte bogatym materiałem źródłowym.** Jednakże mam dwie drobne wątpliwości, które nie mają wpływu na mój pozytywny odbiór rozdziału pierwszego.

W podrozdziale 1.1. zaprezentowano wybrane koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, jednak niejasne są ich kryteria wyboru. Drugą wątpliwość budzi najpierw prezentacja znaczenia zaangażowania pracowników (podrozdział 1.2), a następnie istoty, pojęć i rodzajów zaangażowania (podrozdział 1.3). Odczuwam także pewien niedosyt związany z nieco ograniczoną krytyką naukową omawianych zagadnień. **Niemniej jednak klarowny i spójny sposób prowadzenia dyskusji naukowej sprawia, że zamieszczone w rozdziale pierwszym treści są uporządkowane oraz spójne. Ponadto, wszechstronne rozpoznanie i zaprezentowanie problematyki zaangażowania pracowników wzbogaca dotychczasową wiedzę.**

Rozdział drugi pracy nosi tytuł „Klimat organizacyjny z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim organizacji”. **Zaprezentowane w rozdziale drugim rozważania oceniam bardzo wysoko, wskazują bowiem na wysoki poziom erudycji oraz znajomości literatury przez Doktorantkę.** Z kolei zawarta dyskusja naukowa ma istotne walory teoriopoznawcze, a zastosowany przez Doktorantkę sposób prezentacji poszczególnych zagadnień pozwala zapoznać się z wielopłaszczyznowością omawianej problematyki. Mam jednak jedną uwagę w odniesieniu do kolejności prezentowanych treści: w pierwszej kolejności w rozprawie ujęto kwestię roli klimatu organizacyjnego w zarządzaniu kapitałem ludzkimi, a dopiero po tym istotę oraz pojęcie klimatu organizacyjnego. Wydaje się, że właściwsze, dla poprawności wywodu naukowego, byłoby odniesienie się najpierw do istoty i pojęcia klimatu organizacyjnego, a następnie do jego znaczenia. Należy podkreślić jednak dążenie Doktorantki do zaprezentowania wszystkich doniesień literaturowych istotnych z punktu widzenia podejmowanej tematyki.

W rozdziale dotyczącym klimatu organizacyjnego Doktorantka wskazuje, że „Istotny wpływ klimatu organizacyjnego na dobrostan psychologiczny jednostki potwierdziły jedne z najnowszych badań, przeprowadzonych na początku pandemii Covid-19” (s. 75). Jestem ciekawa opinii Doktorantki w odniesieniu do następujących kwestii: Jakie konkretne elementy klimatu organizacyjnego mogą być istotne dla poprawy dobrostanu psychologicznego pracowników w okresie pandemii COVID-19 czy szerszej innych sytuacji kryzysowych?

Do koncepcji klimatu organizacyjnego, jako jeden z wymiarów, Doktorantka włączyła między innymi bezpieczeństwo psychologiczne, co stanowi autorski wkład mgr Reginy Bogaczyk w istniejący stan wiedzy w naukach o zarządzaniu i jakości. Wśród przejawów bezpieczeństwa psychologicznego Doktorantka wskazała na: przyzwolenie na popełnianie błędów, swobodę wypowiedzi, poczucie akceptacji czy tolerancję dla inności. W literaturze



wskazuje, że zarówno zbyt niski, ale i zbyt wysoki poziom bezpieczeństwa psychologicznego przynosi negatywne skutki dla szeroko pojętego zarządzania organizacją. W związku z tym jestem ciekawa zdania Doktorantki na temat tego, jaki poziom bezpieczeństwa psychologicznego jest optymalny dla zaangażowania pracowników. Czy zależy od kadry kierowniczej, a jeśli tak to w jaki sposób? Powyższe pytania wynikają z mojej ciekawości i nie wpływają w żaden sposób na moją wysoką ocenę tej części pracy.

Rozdział trzeci zatytułowany „Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstw międzynarodowych” stanowi swoistego rodzaju pomost pomiędzy częścią teoretyczną pracy a rozdziałem poświęconym metodyce badań. **Treści zamieszczone w tym rozdziale uznaję za interesujące i wartościowe. Bogactwo treści oraz przejrzysty sposób ich prezentacji stanowi potwierdzenie ugruntowanej wiedzy Doktorantki, jak i umiejętności prowadzenia pogłębionej dyskusji z wykorzystaną przez Doktorantkę literaturą przedmiotu.**

Oceniając część teoretyczną rozprawy doktorskiej mgr Reginy Bogaczyk, stwierdzam, że zamieszczone treści w trzech w/w wymienionych rozdziałach mają wartość syntetyzującą dotychczasowy stan wiedzy na temat klimatu organizacyjnego, zaangażowania pracowników oraz specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych. Istotnym walorem części teoretycznej rozprawy doktorskiej jest kompleksowy przegląd literatury oraz płynność wyводу.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Przedstawiono w nim przyjęte podejście badawcze, cele pracy, pytania badawcze, model badawczy oraz zastosowane metody oraz narzędzia zbierania i analizy danych. Zaprezentowano także ocenę własności narzędzia do pomiaru klimatu organizacyjnego oraz zaangażowania. **Przyjęte postępowanie badawcze zostało wyczerpująco wyjaśnione i uzasadnione. Opis metodyki badań jest bardzo szczegółowy, skrupulatny oraz staranny.** Jednak pewne zastrzeżenia dotyczą zbędnego powtórzenia niektórych treści, np. pytania do wywiadu znajdują się jednocześnie w tym rozdziale (ss. 216-217) oraz aneksie nr 2 (s. 368).

W rozdziale piątym zamieszczono wyniki badań empirycznych. Treść tego rozdziału stanowi kluczowy wkład w osiągnięcie głównego celu dysertacji. Jest to sekcja, w której Doktorantka wnosi najbardziej wartościowy wkład własny. **Sposób przedstawienia wyników ilościowego badania empirycznego jest wzorcowy i świadczy o kompetencjach Autorki w zakresie krytycznej analizy, syntezy oraz interpretacji zebranego materiału w odniesieniu do teoretycznych założeń przedstawionych wcześniej w rozprawie.** Mimo że część pracy, gdzie przedstawiono wyniki, zawiera obszerne materiały obliczeniowe

i zestawienia liczbowe, sposób prowadzenia narracji przez Autorkę sprawia, że odbiór jest klarowny.

Oceniając empiryczną część pracy należy zwrócić uwagę, że Doktoranta w sposób uporządkowany rozwiązuje problem badawczy, prezentując poszczególne wyniki badań. Stanowi to potwierdzenie umiejętności zbierania danych, ich analizy przy wykorzystaniu właściwego warsztatu statystycznego. **Treść zawarta w rozdziale piątym stanowi potwierdzenie gotowości Doktorantki do samodzielnego prowadzenia badań naukowych.**

W rozdziale szóstym przedstawiono dyskusję wyników badań empirycznych, a także implikacje praktyczne, ograniczenia przyszłych badań oraz kierunki dalszych badań. Zawarte w rozdziale oceniam bardzo wysoko, wskazują bowiem na **wysoki poziom erudycji, umiejętności prowadzenia dyskusji z uzyskanymi wynikami oraz znajomości literatury przez Doktorantkę. Docenić należy sprawność formułowania interesujących i trafnych wniosków na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.**

Ważnym elementem dysertacji doktorskiej jest jej zakończenie. W zakończeniu Doktorantka ponownie zaprezentowała strukturę pracy, cel, w tym cele szczegółowe rozprawy. W mojej ocenie taki zabieg jest zbędny. Warto byłoby odnieść się tutaj do formułowanych we wstępie pracy pytań badawczych oraz w sposób syntetyczny zaprezentować wnioski z przeprowadzonych badań literaturowych oraz empirycznych. Dzięki temu możliwa byłaby rekapitulacja dociekań, a także wskazanie konsekwencji uzyskanych wyników dla teorii nauk o zarządzaniu i jakości. **Należy podkreślić, że Doktorantka jest świadoma ograniczeń badawczych, które to pozwoliły Jej wyznaczyć cenne poznawczo kierunki przyszłych badań. Wszystko to stanowi potwierdzenie wartości rozprawy doktorskiej, bowiem może stanowić inspirację dla przyszłych badaczy.**

## **5. Ocena strony formalnej pracy**

Podczas oceny strony formalnej rozprawy doktorskiej mgr Reginy Bogaczyk wzięłam pod uwagę zamieszczoną literaturę oraz sposób redagowania i sporządzenia pracy. **Ogólnie, przedstawiona do oceny rozprawa doktorska została przygotowana zgodnie z wymogami formalnymi stawianymi pracom doktorskim. Została ona napisana w sposób poprawny językowo, a styl pisania stanowi potwierdzenie erudycji Doktorantki oraz sprawnego poruszania się w podjętej problematyce.**

Bibliografia zamieszczona w rozprawie doktorskiej zawiera łącznie 517 pozycji, w tym: publikacje zwarte (101 pozycji), ciągłe (369 pozycji), netografia (47 pozycji). Pomimo, że jest ona bardzo obszerna, jak na rozprawy doktorskie, to jest aktualna, adekwatna oraz właściwie dobrana pod kątem podejmowanej problematyki. Poza tym są to pozycje, które ukazały się w uznanych, prestiżowych czasopismach oraz wydawnictwach naukowych (znaczną część stanowią publikacje anglojęzyczne).

**Pod względem redakcyjnym przygotowana rozprawa nie budzi istotnych zastrzeżeń. Rozprawę cechuje poprawność językowa i stylistyczna.** Drobne błędy interpunkcyjne czy potknięcia językowe (np. zdublowany wpis w bibliografii: Kupczyk T., Pietrakowski P., Czynniki zaangażowania pracowników jako determinanty zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, Tom XIX, Zeszyt 10, Część III.) nie mają wpływu na mój ogólnie pozytywny odbiór rozprawy doktorskiej. **Praca napisana jest komunikatywnym językiem naukowym, co stanowi potwierdzenie nie tylko rozległej wiedzy Doktorantki, ale przede wszystkim swobody w poruszaniu się w podjętej problematyce. Prowadzone narracja oraz dyskusja z prezentowanymi treściami są właściwe, poprawne oraz klarowne. W sposób staranny sporządzono materiały graficzne oraz spisy.**

## **6. Konkluzja recenzji**

Biorąc pod uwagę dobór, problematyki i tematu rozprawy, przyjęte założenia, sformułowane cele i hipotezy badawcze, metody badawczych, wykorzystane źródła informacji, strukturę pracy oraz jej stronę formalną stwierdzam, że rozprawa doktorska Pani mgr Reginy Bogaczyk zatytułowana „Klimat organizacyjny jako czynnik zaangażowania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych”, napisana pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyń, prof. AWSB oraz promotora pomocniczego dr hab. Joanny Dzieńdziora, prof. AWSB – **spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim**. Stanowi ona oryginalne i wartościowe rozwiązanie istotnego problemu naukowego z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, o znacznych walorach teoretycznych, metodycznych oraz utylitarnych.

Przeprowadzone badania wnoszą oryginalny wkład nad znaczeniem klimatu organizacyjnego dla zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz stanowią potwierdzenie umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Ponadto, wszechstronność, szczegółowość oraz rzetelność prezentowanych treści stanowią

potwierdzenie umiejętności Doktorantki w zakresie umiejętności identyfikacji luk badawczych oraz bardzo dobrego rozeznania w kluczowych wyzwaniach stojących przed badaczami nauk o zarządzaniu i jakości.

**Mając na uwadze powyższe ustalenia, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska Pani mgr Reginy Bogaczyk spełnia wymagania określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jedn. Dz. U. z 2017 r. poz. 1789). W związku z powyższym wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie Pani mgr Reginy Bogaczyk do publicznej obrony.**

