

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgra Norberta Andraszaka

*Podejście sytuacyjne w zarządzaniu zaangażowaniem w organizację na przykładzie
pracowników policji*

przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof.
UEK.

1. Formalna podstawa recenzji

Formalną podstawę recenzji stanowi pismo dr hab. Katarzyny Szczepańska-Woszczyzna, prof. AWSB Dziekan Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej z dnia 28.06.2022 r. oraz umowy o dzieło autorskie nr 3310/2021/22.

2. Opinia ogólna

Recenzowana dysertacja doktorska przygotowana przez mgra Norberta Andraszaka jest pracą, którą należy ocenić pozytywnie. Praca ta, stanowi dowód erudycji Autora w prowadzeniu badań naukowych. Podjęty temat jest aktualny i istotny dla teorii, a w szczególności dla praktyki zarządzania.

3. Opis i ocena struktury pracy

Recenzowana rozprawa doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, wykazu publikacji wyselekcjonowanych i poddanych analizie w ramach systematycznego przeglądu literatury, wykazu tabel, wykresów, rysunków, trzech aneksów, streszczenia w języku polskim i angielskim oraz liczy 275 stron.

We *Wstępie* przedstawiono problem badawczy następującej treści: Czy istnieje związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników policji w organizację, przejawiającym się jako silne przywiązanie do niej? Cytowany problem badawczy poprzedza jego wstępne uzasadnienie, koncentrujące się na dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, ewolucji organizacji w warunkach dużej zmienności, złożoności, niepewności determinujące - jak zauważa Autor dysertacji - chwiejność

w zaangażowaniu pracowników. Zwraca się również uwagę na podejście sytuacyjne w zarządzaniu, które stanowi – zdaniem Autora rozprawy – istotne znaczenie w rozwiązywaniu współczesnych problemów menedżerskich. Jednakże, na uwagę w niniejszej dysertacji zasługuje cel główny, którym jest zidentyfikowanie i ocena związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników policji w organizację. Rzeczony cel główny postuluje się realizować poprzez cele szczegółowe, czyli: poznawcze, metodologiczne, empiryczne oraz utylitarne. Ponadto, wyznaczono hipotezę główną, zgodnie z którą istnieje pozytywny związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji oraz zdefiniowano pięć hipotez szczegółowych. W recenzowanej rozprawie stosowano metodę hipotetyczno- dedukcyjną w celu rozwiązania problemu badawczego. Dociekania ograniczono do policjantów województwa małopolskiego wykorzystując w układzie komplementarnym badania ilościowe oraz jakościowe w postaci wywiadu pogłębionego.

Rozdział I *Podejście sytuacyjne we współczesnym zarządzaniu* posiada istotne znaczenie pojęciowo-koncepcyjne w recenzowanej rozprawie. Autor dysertacji dociekania swoje koncentruje w szczególności na podejściu sytuacyjnym w zarządzaniu, które poddane jest analizie znaczenia uwzględniającej różne ujęcia genezy podejścia sytuacyjnego, co stanowi niewątpliwą wartość poznawczą w niniejszej dysertacji. Zdaniem autora niniejszej recenzji istotne dla przyszłych dociekań mogą być wskazania H. Shermanna dotyczące perspektywy relatywizmu oraz pragmatyzmu w podejściu sytuacyjnym. Ponadto, istotna dla dalszych rozważań jest analiza koncepcji sytuacyjnych stylów zarządzania pracownikami. W podsumowaniu Autor rozprawy słusznie konstatuje, że koncepcje wielu autorów powtarzają specyfikę niektórych stylów, eksponując niektóre aspekty konkretnego stylu zarządzania pracownikami. Analizując model ewolucyjnego przywództwa sytuacyjnego Autor za J. P. Kotlerem identyfikuje różnice między menedżerem a przywódcą. Doktorant koncentruje swoją uwagę w szczególności na aspektach poznawczych A. Halpina i W. Winera jak również W. Reddina. W. Reddin twierdzi, że efektywność menedżera wyraża się w jego wrażliwości sytuacyjnej, elastyczności w doborze stylu zarządzania oraz umiejętności zarządzania sytuacyjnego, co jest dla realizacji celu rozprawy istotne i wymagające – zdaniem recenzenta niniejszej pracy – ścisłego związku merytorycznego z analizą pojęcia sytuacji. W związku z analizą pojęcia sytuacji pozostaje również model przywództwa sytuacyjnego, który w praktyce – jak słusznie zauważa Doktorant – może służyć do diagnozowania aktualnego stylu zarządzania oraz doboru najbardziej adekwatnego stylu w danej sytuacji. Rozważania w pierwszym rozdziale zwięźcza podejście sytuacyjne w zarządzaniu w świetle zmienności

otoczenia organizacji. Autor pracy syntetyzując za Z. Ciekankowskim, J. Majkowską i W. Załogą twierdzi, że menedżer stosujący sytuacyjny styl zarządzania pracownikami powinien ocenić właściwie wieloaspektowość sytuacji czyli procesy wewnątrzorganizacyjne oraz bliższe i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa.

W rozdziale II *Zaangażowanie pracowników jako aspekt zarządzania* Doktorant w punkcie 2.1. poddaje rozpoznaniu istotę oraz pojęcie zaangażowania pracowników poprzedzając je informacją o odsetkach zaangażowanych oraz niezaangażowanych pracowników w Polsce i świecie. W tym celu docieka różnicowania konstruktów pojęcia zaangażowania pracowników, a mianowicie engagement / konstrukty zaangażowania w pracę/, involvement / konstrukty zaangażowania w zawód/ oraz commitment /konstrukty zaangażowania w organizację/. Konstrukty zaangażowania w organizację /commitment organizational/ stanowi zasadniczy przedmiot dalszych rozważań w niniejszej recenzowanej dysertacji, ze względu przede wszystkim na postawy i zachowania pracownika jako wyznacznika relacji łączącej pracownika z organizacją. Na podstawie dotychczasowych dociekań Doktorant analizuje główne koncepcje zaangażowania pracowników. Identyfikowane w literaturze anglojęzycznej konstrukty pojęcia zaangażowanie pracowników porządkują przegląd podstawowych koncepcji zaangażowania pracowników. W konkluzji niniejszych dociekań Autor wskazuje rzeczowo na różnice w zakresie specyficznych aspektów zaangażowania pracownika w organizację. Dla konstrukty zaangażowania w pracę wskazuje kategorię psychologiczną, dla zaangażowania w zawód wskazuje zawód jako właściwość istotną dla pracownika, określającą jego tożsamość oraz dla zaangażowania w organizację wskazuje na przywiązanie pracownika do organizacji. Identyfikuje również wspólną cechę, a mianowicie postrzeganie i utożsamianie zaangażowania jako oczekiwanego przez organizację sposobu zachowania się pracownika. Przedmiotowe rozważania stanowią określoną przesłankę do identyfikacji – w recenzowanej rozprawie – znaczenia zaangażowanych pracowników dla organizacji. W rozważaniach tych należy ustosunkować się do stanowiska D. Guesta - odmiennego od wcześniej cytowanych - który twierdzi, że co prawda silne zaangażowanie przyczynia się do spadku fluktuacji i absencji, jednak nie powoduje wyraźnego wpływu na zwiększenie efektywności zatrudnionych osób. Zarządzanie zaangażowaniem pracowników kończy rozważania w rozdziale II postulując holistyczne, zindywidualizowane oraz podmiotowe podejście do każdego pracownika.

Rozdział III *Czynniki determinujące zaangażowanie w organizację* to merytoryczna konsekwencja dotychczasowych dociekań Doktoranta. Autor rozprawy kontynuując rozważania podejmuje się identyfikacji luki badawczej dotyczącej związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowanie pracowników w organizację. W tym

celu, analizuje model zaangażowania pracownika w organizację identyfikując i opisując współwystępowanie trzech komponentów zaangażowania, a mianowicie: komponent afektywny, trwania i normatywny. Przedmiotowe komponenty – a w szczególności refleksyjny tok rozważań Doktoranta na bazie literatury przedmiotu – stanowią punkt wyjścia do identyfikacji strategicznych czynników zaangażowania w organizację, a w konsekwencji i wartości organizacyjnych, które podlegają między innymi internalizacji. Zagadnienie internalizacji nie poddano analizie teoretycznej, która stanowi istotny przedmiot poznania dla dociekań nad zaangażowaniem pracowników w organizację. Doktorant rozważa ponadto funkcjonalne aspekty zaangażowania w organizację, a przede wszystkim stabilność zatrudnienia, system wynagrodzeń oraz inwestowanie w rozwój i szkolenie. Dotychczasowe dociekania skutkują identyfikacją czynników zaangażowania pracowników w organizację związanych z miejscem pracy. Niewątpliwie identyfikacja oraz wdrażanie przedmiotowych czynników dotyczących poziomu miejsca pracy – obok poziomu strategicznego i funkcjonalnego – może w istotny sposób wzmacniać zaangażowanie pracowników. Doktorant w ostatnim punkcie niniejszego III rozdziału opisuje podejście sytuacyjne w zarządzaniu z punktu widzenia zaangażowania w organizację w świetle dotychczasowych badań empirycznych. Autor dysertacji w konkluzji przedmiotowych rozważań stwierdza, że niewielka jest liczba publikacji dotyczących podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu w kontekście zaangażowania pracowników w organizację. Konieczne staje się zatem zdynamizowanie badań nad wpływem sytuacyjnego stylu zarządzania nad zaangażowaniem pracowników w organizację. W tym celu Autor rozprawy słusznie postuluje, aby w kolejności ustalić: poziom zaangażowania w organizację, zakres stosowania przez kadrę menedżerską sytuacyjnego stylu zarządzania oraz korelację między postulowanymi obszarami.

W rozdziale IV zatytułowanym *Metodyka badań związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację* w jego pierwszym punkcie sformułowano zamierzenia procesu badawczego. Zgodnie z założeniami metody hipotetyczno-dedukcyjnej postępowano w sposób następujący: usystematyzowano aktualny stan wiedzy dotyczący przedmiotu badań, sformułowano cel pracy, cele szczegółowe, opracowano model badawczy oraz hipotezy badawcze oraz testowano sformułowane hipotezy. W kolejności Doktorant opracował model badawczy, który składa się z dwóch poziomów. Na pierwszym poziomie – makro, zlokalizowano podejście sytuacyjne w zarządzaniu, a na drugim – hierarchicznie niższym – mikro, usytuowano zaangażowanie w organizację z uwzględnieniem komponenta: afektywnego, trwania oraz normatywnego. Ponadto, sformułowano hipotezę główną oraz zdefiniowano pięć hipotez szczegółowych. W kolejności badań Autor rozprawy opracowuje

definicje operacyjnych pojęć modelu badawczego oraz opisuje związki między nimi. Operacjonalizacja zmiennych stanowiła podstawę opracowania narzędzi badawczych oraz dokonania badań ankietowych i jakościowych. Badania ankietowe przeprowadzono od 01 sierpnia do 31 października 2021 roku w województwie małopolskim w jednostkach organizacyjnych policji województwa małopolskiego. W pierwszej kolejności opisano częstotliwość zmiennych jak: płeć, wiek, wykształcenie, staż służby oraz szczebel zarządzania w policji. W badaniu wzięło udział 57 menedżerów, a wyniki badań przedstawiono za pomocą 8 wykresów. Obok metodyki badań ankietowych Doktorant przedstawia kolejny etap procesu badawczego, a mianowicie metodykę badań jakościowych. Badania jakościowe mimo, że uwzględniają subiektywną interpretację zjawisk i procesów, pogłębiają zrozumienie analizowanej rzeczywistości. Badania jakościowe w recenzowanej rozprawie dotyczyły wywiadów eksperckich z kadrą kierowniczą policji różnego szczebla zarządzania, której wyniki, analizę oraz wnioski przedstawiono w kolejnym rozdziale.

Rozdział V *Związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji w świetle danych empirycznych* stanowi ostatni rozdział recenzowanej rozprawy doktorskiej. Wyniki badań ilościowych oraz jakościowych przedstawiono w punkcie pierwszym V rozdziału, gdzie przedstawiono między innymi rozkład preferowanych sposobów zachowań oraz postaw menedżerów.. W kolejności przedstawiono rozkład preferencji w zakresie stylów zarządzania pracownikami przez: kadrę menedżerską policji oraz preferencje w doborze stylów zarządzanie jak i ocenę efektywności stosowanych stylów zarządzania w świetle danych jakościowych. Wyniki badań ilościowych oraz jakościowych wskazują, że respondenci dobierają style zarządzania w sposób elastyczny, a przywództwo sytuacyjne menedżerów policji ocenia się jako efektywne. Ponadto, poddano ocenie nasilenie zaangażowania w organizację pracowników policji na podstawie różnic pomiędzy pomiarami poziomu zaangażowania afektywnego, trwania, normatywnego oraz w ujęciu ogólnym, co w znacznym stopniu zwiększa walor poznawczy badanego problemu naukowego. W dalszych rozważaniach Autor rozprawy formułuje diagnozę związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji. W tym celu weryfikuje za pomocą analizy statystycznej sformułowane hipotezy badawcze twierdząc, że podejście sytuacyjne w zarządzaniu przyczynia się do wzrostu zaangażowania w organizację w ujęciu ogólnym oraz trzech komponentów: afektywnego, trwania, normatywnego oraz że staż służby policjantów moderuje zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a ich zaangażowaniem w organizację.

Natomiast nie potwierdzono hipotezę szczegółową 4, zgodnie z którą szczebel zarządzania zajmowany przez menedżerów w strukturze policji moderuje zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację. Z dotychczasowych rozważań wynikają określone konsekwencje dla teorii i praktyki zarządzania, które Autor dysertacji identyfikuje w kolejnym, ostatnim punkcie V rozdziału. Doktorant dokonuje konceptualizacji podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu oraz zaangażowania w organizację jak również związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację. Ponadto, formułuje wnioski i rekomendacje dla praktyki zarządzania w jednostkach organizacyjnych policji.

Zakończenie to zwieńczenie niniejszej dysertacji doktorskiej, gdzie jej Autor dowodzi, że wpływ podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu na zaangażowanie w organizację pracowników policji to zagadnienie wieloaspektowe bowiem dotyczy skutecznych i elastycznych sposobów zarządzania oraz postaw i zachowań podwładnych. Przedmiotowa wieloaspektowość znajduje swoje uzasadnienie w reasumpcji zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów pracy. Doktorant ponadto wskazuje na ograniczenia dociekań merytorycznych do anglojęzycznych, wyselekcjonowanych artykułów naukowych oraz do ograniczenia badań do funkcjonowania jednostek policji jednego województwa - małopolskiego.

W końcowej części pracy przedstawiono bibliografię, która zawiera 468 pozycji literaturowych oraz wykaz 5 publikacji wyselekcjonowanych i poddanych analizie w ramach systematycznego przeglądu literatury. Ponadto, przedstawiono wykaz tabel, wykresów, rysunków oraz 3 aneksy. Oceniana struktura rozprawy doktorskiej charakteryzuje się logicznym tokiem wywodu, gdzie dominuje jednoznaczność formułowanych wniosków na bazie badań ilościowych i jakościowych. Tytuł dysertacji jest adekwatny do jej treści.

4. Ocena merytoryczna rozprawy doktorskiej

Dokonując oceny merytorycznej recenzowanej rozprawy należy stwierdzić, że pracę charakteryzuje doniosłość podjętego zagadnienia badawczego. Recenzowaną rozprawę cechuje przejrzystość uzasadniona uporządkowanym wywodem naukowym, jak również poprawny dobór metod badawczych determinujących

rzetelne opracowanie wyników analiz empirycznych. W ocenie należy podkreślić stanowisko Doktoranta w zakresie konieczności prowadzenia badań jakościowych obok badań ilościowych. Jednakże w recenzowanej dysertacji identyfikuje się niektóre uwagi, z których część posiada charakter dyskusyjny. Dowierzam jednak, że te uwagi będą pomocne Doktorantowi w kształtowaniu przyszłych dociekań naukowych oraz kształtowania stosownego warsztatu badawczego. Do zastrzeżeń tych zaliczam:

1/. brak analizy pojęcia sytuacji, co znacznie mogłoby przybliżyć punkt widzenia Autora dysertacji dotyczący układu przyczynowo-skutkowego podejścia sytuacyjnego we współczesnej organizacji. Niewątpliwie w dociekaniach Autora dominują skutki podejścia sytuacyjnego natomiast w mniejszym zakresie rozważana jest analiza przyczynowa badanego zagadnienia. W literaturze przedmiotu istotne stanowisko w tym zakresie formułuje L. von Mises, który twierdzi, że obie zasady poznawcze – przyczynowość i teleologia – są ograniczone możliwościami ludzkiego rozumu, niedoskonałe, a zatem nie zapewniają ostatecznej wiedzy. Przyczynowość prowadzi do *regressus in infinitum*, którego rozum nie może nigdy przeprowadzić do końca. Teleologia z kolei jest niekompletna bez odpowiedzi na pytanie, co powoduje pierwszą przyczynę. L. von Mises twierdzi, iż codzienne doświadczenie dowodzi, że najodpowiedniejszą metodą badania otaczającego ludzi świata jest zasada przyczynowości. Stanowisko L. von Misesa - według autora niniejszej recenzji - stanowi jedynie przedmiot refleksji teoretycznej w niniejszych dociekaniach, bowiem w literaturze przedmiotu dominuje teleologia, natomiast w mniejszym zakresie zasada przyczynowości, co w znacznym stopniu uzasadnia punkt widzenia Autora recenzowanej dysertacji;

2/. odnośnie stylów zarządzania, gdzie współcześnie dominuje w teorii i praktyce zarządzania teleologiczny punkt widzenia, należy poddać dyskusji T. Kotarbińskiego stanowisko, zgodnie z którym kluczowym pojęciem dynamiki postępu jest pojęcie sytuacji przymusowej, bowiem już w 1597 roku konstatowano: „Bo jak dostatek i hojność czyni ludzie gnuśne i niedbałe, tak niedostatek czyni czujne, domyślne i mężne ... ludzie w ziemiach nieurodzajnych sprawniejsze”. Dalej uzupełnia T. Kotarbiński twierdząc, że ludzkość potrzebuje sytuacji przymusowych w postaci utraty życia lub dóbr, bez których żyć nie warto. Ilekroć bowiem zaczyna się

wydawać, że takie niebezpieczeństwa przestają istnieć, tylekroć rozwija się okazja do postawy czysto konsumpcyjnej i zamiast postępu rodzi się marazm. Powstaje zatem problem czy stanowisko T. Kotarbińskiego posiada perspektywę naukową w zakresie ustalania dyrektyw praktycznych dla stylów zarządzania pracownikami czy może perspektywę naukową posiada kontrowersyjne stanowisko F. Coplestona, że skuteczne zaangażowanie jest aktem wolności?;

3/. w niewielkim zakresie prowadzono rozważania dotyczące podmiotowości pracownika. W literaturze przedmiotu konstatuje się, że podmiotowość jest tym, czego nie można antycypować, co kreuje poczucie wolności. Ponadto, kategoria podmiotowości jest niekomunikatywna, gdyż mowa operująca pojęciami ogólnymi nie może z natury rzeczy wyrazić tego, co jest bezwzględnie jednostkowe, czyli kategoria ta jest poza sferą oddziaływania oraz jest niepoznawalna i dotyczy wyłącznie konkretnego człowieka. Podmiotowość jest nieempiryczna, nie pojawia się jako rzecz bezpośrednio obserwowalna oraz jest autonomiczna, tzn. że cele i sposoby jej realizacji przez pracownika wynikają z jego własnych preferencji. W bezpośrednim związku z podmiotowością pozostaje pojęcie zaangażowania, które zgodnie z poglądem N. Eliasa, R. W. Griffina czy D. Golemana kojarzy się z irracjonalnością, wykracza niejako poza logikę i racjonalność. Uzasadniając N. Elias konstatuje, że silne ludzkie popędy, silne afekty i uczucia dają ludziom silny bodziec do działania, właściwy kierunek do działania i dopiero gdy go zaakceptujemy, możemy najlepiej wykorzystać zdolności chłodnego, logicznego myślenia;

4/. rozważane w niewielkim zakresie zagadnienie internalizacji wartości organizacyjnych w punkcie 3.2. powinno być poddane analizie teoretycznej bowiem stanowi istotny przedmiot poznania dla dociekań nad zaangażowaniem pracowników w organizację. P. E. Slater i W. G. Bennis konstatują, że zinternalizowane wartości, które rządzą zachowaniami pracowników pozwalają na kreowanie organizacji elastycznej niezbędnej w konkurowaniu z innymi w warunkach stałej zmienności sytuacji co prowadzi do: pełnej i swobodnej komunikacji, bez względu na pozycję i władzę; consensusu jako rozwiązania konfliktu, zamiast kompromisu lub ustępstwa pod przymusem; kompetencji zawodowej i wiedzy jako uprawnienie do wywierania wpływu, zamiast osobistych kaprysów lub posiadanej władzy; atmosfery

wyzwalającej ekspresję emocjonalną, a jednocześnie stymulującą zachowania nastawione zadaniowo; orientacji na człowieka, zakładającą nieuchronność konfliktu między organizacją, a jednostką i umożliwiającą racjonalne jego rozwiązanie.

Zinternalizowane wartości pozwalają również na tworzenie pracowniczych stosunków zależności, które są konkurencyjne w stosunku do działań autonomicznych – twierdzi W. G. Bennis.

5. Konkluzja kwalifikacyjna

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgra Norberta Andraszaka

Podejście sytuacyjne w zarządzaniu zaangażowaniem w organizację na przykładzie pracowników policji przygotowana pod kierunkiem dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK jest pracą naukową, w której rozpoznaje się ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przeprowadzone badania dowodzą umiejętności Autora recenzowanej dysertacji do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, co skutkuje oryginalnym rozwiązaniem w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w postaci implikacji dla teorii i praktyki zarządzania. Ponadto, przedmiotową dysertację doktorską wyróżnia spójność dociekań, precyzja w definiowaniu pojęć jak również wartościowe i perspektywiczne wnioski oraz rekomendacje dla zarządzania w jednostkach organizacyjnych policji. Recenzowana rozprawa spełnia ustawowe kryteria (art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach naukowych i tytule naukowym w zakresie sztuki Dz. U. z 2003 r. nr 65 poz. 595 z późniejszymi zmianami) i na tej podstawie wnioskuję o dopuszczenie rozprawy doktorskiej mgra Norberta Andraszaka do publicznej obrony.


Prof. dr hab. Kazimierz Jaremczuk