



Uniwersytet  
Gdański



UNIWERSYTET GDAŃSKI  
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
KATEDRA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
ZAKŁAD ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101,  
tel. 603423869  
tomasz.kawka@ug.edu.pl

Prof. UG, dr hab. Tomasz Kawka

Sopot, 25/09/2021

**Recenzja rozprawy doktorskiej magistra Siuhada Khalila  
pt.: *Lojalność pracodawcy w teorii i praktyce*;  
napisana na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego  
pod kierunkiem naukowym promotor dr hab. Katarzyny Wojtaszczyk, prof. UŁ**

**Wstęp**

Podstawą opracowania niniejszej recenzji jest pismo z dnia 22/06/2021 dr hab. prof. UŁ Tomasza Czapli, Przewodniczącego Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzania i jakości. Pismo informuje, iż z zgodnie z uchwałą Komisji w dniu 21 czerwca b.r. zostałem powołany na recenzenta ww. rozprawy doktorskiej.

W zasadniczej konkluzji, która zostanie opisana i uargumentowana w niniejszej recenzji, moja ocena pracy jest pozytywna. Dopuszczam p. mgra Siuhada Khalila do dalszych etapów przewodu doktorskiego poprzez dopuszczenie do jawnej, publicznej obrony tez recenzowanej pracy, niemniej zastrzegam sobie prawo do ewentualnej zmiany ww. pozytywnej oceny w trakcie głosowania oceny po wysłuchaniu prezentacji autoreferatu i ustosunkowania się doktoranta do ewentualnych pytań w trakcie obrony. Swoje stanowisko argumentuję tym, co znajdzie wyraz w niniejszej recenzji, iż zostają po lekturze z wieloma istotnymi wątpliwościami o charakterze koncepcyjnym czy metodycznym, które jako recenzent zgłaszam po zapoznaniu się z tekstem rozprawy. Niemniej, z drugiej strony dostrzegam w pracy również dość znaczny jej potencjał zarówno poznawczy, jak i empiryczny w zakresie problematyki badań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w dość rzadko podejmowanym w kanonie prac doktoranckich zakresie międzynarodowych badań porównawczych.

Praca dotyczy bardzo aktualnego i ciągle ważnego wyzwania w strategicznym zarządzaniu kapitałem ludzkim, jakim jest analiza uwarunkowań mechanizmów motywowania pracowników i wpływu tych działań na powodzenie i sprawność instytucji i przedsiębiorstw. Tym bardziej, iż Autor zaproponował wysoce ambitny, ciekawy, interdyscyplinarny nurt badań w tym zakresie ZZL, bardzo rzadko podejmowany w krajowym nurcie literatury przedmiotu, proponując analizę determinant i atrybutów konstytuujących pojęcie lojalności pracodawcy. Dodatkowym walorem ocenianej pracy jest jej podmiotowe i eksploracyjne osadzenie w przestrzeni badań porównawczych pomiędzy polskimi pracownikami, a zatrudnionymi w oryginalnym dla polskiego czytelnika środowisku organizacji kurdyjskich zlokalizowane na terenie Iraku. Tak skonstruowana idea badawcza, która stanowiła poznawcze i metodyczne podwaliny ocenianej dysertacji zasługuje już na początku na pozytywną ocenę. W związku z tym, recenzowana rozprawa została przeze mnie przeczytana z dużą otwartością i niemałym zainteresowaniem. Autor przedstawił wyniki własnych badań nad wskazaną problematyką umieszczając perspektywę dociekań naukowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, teorii organizacji, zachowań organizacyjnych, a także nauk prawnych czy w zakresie etnografii czy politologii. Przedstawiona do recenzji dysertacja obejmuje w całości 334 stron, z czego zasadnicza treść jest przedstawiona na 285 stronach, które są uzupełnione dość bogatą i zasadniczo trafnie dobraną bibliografią, w strukturze: 351 pozycji wydawniczych, opracowań i raportów, 46 źródeł prawnych, oraz 54 adresów stron zasobów internetu. Do pracy dołączono również załącznik zawierające zastosowane narzędzie ankietowe w procesie badawczym doktoranta zarówno w języku polskim, jak i kurdyjskim. Praca w części merytorycznej składa się ze wstępu,



pięciu rozdziałów, w tym czterech o charakterze ekspozycji teoretycznej, jednym empirycznym, oraz z części obejmującej wnioski i podsumowanie z rekomendacjami.

W przedłożonej recenzji odnoszę się do wymagań jakie stawia się przed rozprawą doktorską, która powinna zawierać rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego, do oceny znajomości wiedzy Doktoranta w dziedzinie nauki o zarządzaniu i jakości, oraz do oceny umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

### 1. Ocena wyboru tematu

Podnoszona aktualnie w literaturze ZZL kluczowa rola wdrażania systemów kształtowania zachowań pracowników w kierunku optymalnego wykorzystania posiadanego kapitału ludzkiego, a w tym intelektualnego stanowi dzisiejszy fundament współczesnych dociekań naukowych. Zjawisko lojalności w relacji pracodawca - pracownik wpisuje się w ten, współczesny nurt badań i teorii przedmiotu, diagnozujący mechanizmy proefektywnościowych zachowań organizacyjnych. Słusznie doktorant zwraca uwagę, że dotychczasowy stan wiedzy odnosi się głównie do opisu i diagnozy uwarunkowań oraz oceny użyteczności wyzwalania lojalności pracowniczej. Większość badań nad systemami motywowania skupia się na diagnozie trwałości postaw lojalności pracowników, jako gwarancji skuteczności celów zarządczych. W związku z tym, pojawia się naturalna luka teoriopoznawcza związana z eksploracją zagadnień oceny lojalności komplementarnego uczestnika procesu zarządzania, jakim jest podmiot pracodawcy. Jest to zagadnienie bardzo złożone, niełatwe w swojej naturze, i w mojej ocenie również, znikomo podejmowane dotychczas w piśmiennictwie dziedziny ZZL, zarówno w wymiarze krajowym i światowym. W związku z tym należy uznać wybór tematu za co najmniej aktualny, ważny, będący dobrym fundamentem do rozważań nad szerokim spectrum badań w kierunku opisu metod retencji pracowników, wyzwalania w nich zaangażowania, czy budowania wartości wysokiej kultury pracy.

Doktorant podjął zatem, w mojej ocenie zasadniczo udaną próbę określenia ważnego tematu w kanonie tematyki prac rygorowych w zakresie zarządzania. Niemniej uważam, że konsekwencją wyboru takiego tematu jest bardzo wysoki stopień trudności jaki sobie Doktorant postawił w zakresie właściwego ontologicznie zdefiniowania zjawiska lojalności, jej operacjonalizacji, czy przeprowadzenia adekwatnych metodycznie i merytorycznie badań w tym zakresie. Autor w swojej pracy stara się odpowiedzieć na bardzo trudne i stanowiące wyzwanie pytanie czym jest lojalność pracodawcy i czy różni się jej postrzeganie w kontekście uwarunkowań organizacji polskich i kurdyjskich. W moim odczuciu warto też podkreślić zakres **aplikacyjny pracy**, która wpisuje się w ciągłą i bieżącą dyskusję nad badaniami tych obszarów ZZL, które mogą z powodzeniem być wdrażane w codziennej praktyce współczesnej organizacji.

Na co warto zwrócić uwagę we wstępie – ustalony tytuł rozprawy jest zbyt w mojej ocenie zbyt pojemny w stosunku tematyki opisanej w treści rozprawy. Na pierwszy plan należałoby w temacie wydobyć to, co jest jedną z najbardziej wartościowych składowych pracy, czyli badania porównawcze w organizacjach polskich i kurdyjskich. Dookreślenie teoria i praktyka w tytule jest niepotrzebnym nadużyciem i myli czytelnika.

### 2. Cele rozprawy – ocena ogólna

Głównym celem pracy jest identyfikacja atrybutów lojalnego pracodawcy oraz próba operacjonalizacji tego pojęcia (str. 6). Przyjęto dość logiczny, choć bardzo uproszczony schemat wnioskowania, iż postawy kadry kierowniczej, które przejawiają się w decyzjach zarządczych (ZZL) generują zaangażowanie pracodawcy w sprawy pracownicze, a to w konsekwencji ma doprowadzić do zaspokajania potrzeb pracowniczych wg teorii treści potrzeb A. Maslova. Taki układ zależności ma świadczyć o przejawie lojalności pracodawcy wobec zatrudnionych. Na tle wielu możliwych koncepcji i teorii zarządzania Doktorant wybrał model, który jest dość dyskusyjny, niemniej nie można takiemu podejściu odmówić znamion racjonalności. Celem szczegółowym pracy jest zatem analiza i diagnoza opinii zgodności badanych pracowników z przyjętą teorią motywacji treści oraz w konsekwencji ich ocena nt. spełniania przez pracodawców określonych poziomów potrzeb ww. teorii Maslova. Poszukuje się tym samym odpowiedzi na pytanie czy zatrudnieni pracownicy dostrzegają związek między rzeczywistością realizacji swoich potrzeb, a prezentowanym modelem, który ma wyrażać atrybuty lojalnego pracodawcy.

Doktorant proponując ww. cele swojej dysertacji na wstępie zaznaczył i uzasadnił lukę badawczą, która faktycznie występuje, wskazując, że zjawisko lojalności pracowniczej jest zjawiskiem dość rzadko opisywanym w literaturze przedmiotu. Uważam w tym świetle za dość ważny i warty wydobyć również aplikacyjny cel pracy

jakim jest próba rozpoznania praktyk ZZL w badanej próbie w ujęciu porównawczym między organizacjami w Polsce i w Kurdystanie Irackim. Jest to dość oryginalny kierunek geograficzny i potencjalnie wnosi wiele ciekawych walorów poznawczych.

Niemniej nie mogę nie podnieść głosu w kwestii dość istotnej wątpliwości, którą dostrzegam na bazie tak przyjętej przestrzeni celów badawczych. Nie przyjęto w zasadzie żadnych fundamentalnych hipotez i pogłębionych założeń badawczych opierając cały swój dyskurs naukowy tylko na bazie 4 pytań badawczych.

**Uważam, że w kontekście tak przyjętych założeń Autor w stopniu akceptowalnym osiągnął diagnostyczno- użytkowy charakter celów pracy przedstawiając oryginalną propozycję badań i rozwiązania problemu naukowego.** W części empirycznej pracy Autor konsekwentnie trzyma się tak przyjętego schematu działania, proponując proces badawczy oparty na przyjętych celach i hipotezach, przedstawiając uzyskane wyniki wg przemyślanej konstrukcji, bazując na własnym autorskim pomysle przeprowadzania badań.

### **3. Ocena układu pracy**

Układ pracy jest poprawny, w tym przypadku mamy do czynienia z uporządkowaną, czytelną strukturą treści. Proporcje rozdziałów nie budzą większych uwag krytycznych. Konstrukcja pracy – zawarta w pięciu rozdziałach, jest dla mnie w większości partii tekstu logiczna i przejrzysta, dobrze realizuje dedukcyjną zasadę przechodzenia od ogółu do szczegółu. Jest to układ czytelny i klasyczny. Autor prowadzi wywody, umiejętnie przechodząc z tematu na temat, łącząc je w logiczną, w miarę czytelną całość, zgodnie z przyjętym dla rozpraw postępowych rytuałem, od podstaw teoretycznych, definicyjnych i terminologicznych do części empirycznej i próby uogólnień oraz wskazań dla praktyki. Odnosząc się krytycznie do treści każdego z rozdziałów, przyjęte założenia badawcze zostały w mojej ocenie zrealizowane w stopniu dopuszczalnym. Praca stanowi zatem logicznie skonstruowany układ wzajemnie przenikających się treści o ekspozycji koncepcyjno-teoretycznej oraz prezentacji wyników badań własnych.

Prace otwiera czytelne wprowadzenie, które porządkuje zgłębianie dalszej części pracy. Ta część pracy stanowi dobre wprowadzenie tła problemu badawczego, który został podjęty w pracy. Pierwsze rozdziały odnoszą się do prób definiowania pojęcia lojalności w wielu perspektywach i kontekstach. Doktorant prezentuje opis wg schematu od ogółu do szczegółu charakteryzując na podstawie analizy literatury zjawisko i uwarunkowania lojalności w sensie ogólnym, w koncepcjach zarządzania, ZZL, przechodząc poprzez opis lojalności klienta i pracownika, do klasyfikowania rodzajów lojalności organizacyjnej. Następnie Autor prezentuje własny pomysł badawczy oparty na teorii motywacji potrzeb A. Maslova oraz szeroki zakres zestawień tabelarycznych przedstawiających szczegółowe wyniki badań.

**Rekapitułując, strukturę pracy doktorskiej należy uznać za poprawną merytorycznie i formalnie w zakresie wymagań stawianych pracom rygorowym, a zatem odpowiednio właściwą dla kanonu prac naukowych.**

### **4. Syntetyczna ocena merytoryczna pracy**

Z p. widzenia oceny merytorycznej pracy, warto podkreślić, iż każda praca, w której podjęto próbę badań porównawczych elementów ZZL w różnych obszarach kulturowych jest cenny źródłem wiedzy i poznania. Autor podjął się bardzo ambitnego zadania zbadania specyfiki i uwarunkowań rzadko definiowanego w literaturze zjawiska, które jest trudne do jednoznacznej oceny. Lojalność pracodawcy, co Autor podkreśla we wstępie do dysertacji, jest konsekwencją relacji, które występują w interakcji z pracownikami i innymi podmiotami organizacji. Oryginalne założenie badawcze ocenianej pracy polega na tym, iż doktorant podjął się wyzwania, które uwypukla fakt, iż większość piśmiennictwa skupia się na problematyce lojalności pracowników. Problem badawczy, który nie do końca może zostać w pracy z różnych powodów do końca zrealizowany – czyli próba poszukiwania odpowiedzi i rozpoczęcie naukowej dyskusji nt. czym jest lojalność organizacji, jak ją rozumieć, jakie powinna mieć atrybuty – sam w sobie może być uznany za pozytywną wartość merytoryczną opracowania.

W części teoretycznej pracy trafnie przedstawiono przegląd współczesnych podejść wyjaśniających zjawiska i znaczenia lojalności w przekroju różnych perspektyw w zakresie zarządzania, psychologii, prawa czy socjologii. Lojalność w pierwszej części pracy została opisana jako zjawisko naukowe, zwłaszcza na tle dorobku filozofii, etyki, politologii, zagadnień prawnych. Wskazano na str. 22 funkcje lojalności jako źródło utrzymania relacji między podmiotami, zasadniczy komponent wzajemności czy wynik realizacji potrzeb przynależności.

Pogłębiono dość szeroko te analizy opisem lojalności w kategoriach nauk prawnych. Jest to ciekawa poznawczo partia tekstu, niemniej nie do końca nawiązuję to głównego wątku pracy czyli osadzenia zjawiska lojalności w organizacji. Można było w tym miejscu np. odnieść się do związku uwarunkowań prawnych a np. osadzenia lojalności na tle elastycznych form zatrudnienia, problematyki tzw. „umów śmieciowych”, czy koncepcji G. Standinga prekariatu na rynku pracy, który idealnie wpisuje się w dyskusję nad lojalnością, a dokładniej jej brakiem wśród współczesnych przedsiębiorców wobec zatrudnionych.

Dobrze opisaną częścią pracy jest rozdział dotyczący lojalności w psychologii. Bardzo wysoko oceniam dyskusję nad pomiarem lojalności – w tym przypadku człowieka w koncepcjach np. Wojciszke, Bowlbyego, Schaufeliego, Bakker, a przede wszystkim w koncepcji Meyera-Allen. Szkoda, że ta ostatnia koncepcja nie została wzięta pod uwagę jako podstawa do operacjonalizacji pojęcia lojalności, zamiast proponowanej A. Maslova. Komponenty afektywne, trwania i normatywne przywiązania będące podstawą koncepcji Meyera i Allen, uważam mogłyby się o wiele trafniej wpisać w logikę poszukiwań czynników opisujących lojalność między podmiotami organizacji. Należy wyrazić również żal, że chociażby opisana ciekawa koncepcja W.A. Khana (str. 45-46), która wskazuje 3 filary lojalności jakimi są poczucie sensowności pracy, bezpieczeństwo psychologiczne, dostępność zasobów – tak samo mogłaby być o wiele bardziej wyrazistym podłożem metodycznym i koncepcyjnym przyjętym do badań. Autor dostrzega zatem ważne koncepcje opisujące problematykę lojalności w zarządzaniu, tym bardziej należy wyrazić pewien niedosyt, iż mógł dokonać bardziej trafnego wyboru niż piramida potrzeb jako konstrukcji nośnej swojej pracy.

Ważną częścią pracy jest opis w drugim rozdziale pojęcia lojalności na tle dorobku nauk o zarządzaniu (str. 47-84). Wskazano takie fundamenty jak zarządzanie przez wartości, koncepcje marketingowe lojalności klientów, kreowania wartości dla interesariuszy oraz sfinalizowano własne rozważania na tle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Uważam tę część pracy również za bardzo dobrą i wnoszącą wiele istotnych rozważań do dyskusji nt. lojalności organizacji. Odniesienie się do takich koncepcji jak *Employee Realtionship Management*, *Employer Branding*, *Employee Expierence*, *Management by Values*, czy *Loyalty based Management* – są w mojej ocenie bardzo dobrze dobranymi podejściami kontekstu opisywanego problemu badawczego. Na szczególną uwagę zasługuje np. zestawienie tabelaryczne na str. 72 opisujące typy lojalności pracowniczej, a składowe lojalności.

Poruszono trafnie problem pokolenia Y jako tej specyficznej grupy rynku pracy, która cechuje się niskim poziomem lojalności wobec pracodawcy. Wartym podkreślenia jako pozytywny przejaw znajomości badanego zagadnienia przez Autora - jest przegląd definicji lojalności pracowniczej na str. 66-67, które wskazują na wiele synonimów rozumienia tego pojęcia, ale przede wszystkim pokazują funkcjonalność i cel badania tego zjawiska. Retencja, przywiązanie czy zaangażowanie – w ramach wspólnego, wzajemnego szanowania się obu stron jest efektem systemowym lojalnych zachowań ze strony pracodawcy. Ciekawym i bardzo starannym jest opis różnych kategorii lojalności pracowniczej, czy dyskusja nad istotą programów lojalnościowych w organizacjach. Te rozważania doprowadzają nas do kluczowej partii tekstu jakim jest rozdział 3 (str. 84) nt. zagadnień definicyjnych lojalności pracodawcy. Dokonano w tej części pracy próby definiowania pojęcia w kontekście analiz definicji wielu autorów, a zwłaszcza w perspektywie podejścia relacyjnego, opartego na regułach wzajemności odnosząc się do dynamicznych założeń dwukierunkowości zjawiska. Doktorant na bazie w wielu źródłach literatury polskiej i zagranicznej (str. 86-90) uwypukla w tym miejscu konstrukty zaufania i relacyjności oparte na nurcie integracyjnym w kanonie etyki w biznesie jako moralny wyraz zachowania pracodawcy. W konkluzji tych dość pogłębionych i ciekawych rozważań Autor prezentuje na str. 90 opracowanie oparte na poziomach potrzeb Maslova jako własny pomysł dezagregacji działań zaangażowanego, czyli lojalnego pracodawcy w odniesieniu do zaspokajania potrzeb pracowników. Wskazuje częściowe aktywności, które w dalszej części pracy zostaną operacyjnie zamienione w kategorie badawcze i pytania w kwestionariuszu ankiety. O ile sama koncepcja i jej sposób dochodzenia do takiego kształtu jest jak najbardziej akceptowalny z p. widzenia logiki badawczej, o tyle odnosi się wrażenie, iż spointowanie tak pogłębionych rozważań w tym rozdziale do ram koncepcji Maslova jest nazbyt dużym uproszczeniem i ograniczeniem poznawczym i metodycznym. Ponadto co uważam za duże uchybienie w pracy, Autor nie zajął własnego stanowiska w kwestii definicji pojęcia lojalności pracodawcy, prezentując w to miejsce opis typologii lojalnych pracodawców jako analogię do typologii modeli lojalności pracowniczej. Tym bardziej, iż Autor w części



empirycznej w ogóle nie bada czy ma do czynienia w swojej próbie badawczej – z którąś z tak opisanych kategorii typów lojalności, a to zdecydowanie mogłoby znacznie wzbogacić treści ocenianej dysertacji.

Nie można również nie zadać zatem w tym miejscu kluczowego pytania, które nasuwa się po analizie ekspozycji teoretycznej pracy. Autor nie podjął dyskusji - jakie konkluzje z tych bardzo rzetelnych, pogłębionych analiz teoretycznych wynikają w kontekście próby definiowania i operacjonalizacji pojęcia lojalności pracodawcy. Niestety tego swoistego „własnego stempla” w moim odczuciu zabrakło w tej partii tekstu.

Mimo to uważam, iż praca skłania do przemyśleń, a to jest wartość i walor rozpraw doktoranckich. Czytając treści ocenianej pracy rodzą się bardzo ciekawe i ważne pytania, które również - może nie wprost, ale wydobywają się zwłaszcza z części teoretycznych opracowania. Czy w ogóle istnieje taki konstrukt jak lojalność pracodawcy? A może to po prostu nowa fasada na dotychczas licznie opisywane i szeroko badane od dekad po prostu mechanizmy systemów motywowania, wyzwalania zaangażowania czy kreowania relacji społecznych jakie organizacja od lat wdraża w sprawnym kierowaniu zespołami pracowniczymi. A jak już podejmuje się próby definiowania tak trudnego i niejednoznacznego pojęcia jak lojalność organizacji, czyli podmiotu złożonego, nieożywionego – to gdzie są poznawcze i ontologiczne granice logiki takiego definiowania? Choć w mojej ocenie doktorant nie dokonał pogłębionych analiz i definicji, jak chociażby odniesienie zjawiska lojalności do np. kultury organizacyjnej, stylów kierowania, czy społecznej odpowiedzialności biznesu, to na pewno wartym podkreślenia jest próba stawiania pytań: czy lojalnym może być tylko pracownik, człowiek, czy można tę kategorię odnieść do podmiotu jakim jest organizacja.

Reguła wzajemności, która często jest przez doktoranta wskazywana jako źródło definiowania potrzeby funkcjonowania organizacji jako lojalnego podmiotu jest słusznym założeniem koncepcyjnym. Brakuje jednak bardziej pogłębionej analizy teorii i modeli w kanonie nauk o zarządzaniu, które uzasadniałyby prawdziwość przyjętych tez o istnieniu i potrzebie wydzielenia definicji lojalności organizacji. Opisywanie zagadnień lojalności pracowniczej, lojalności klientów, istnienia programów lojalnościowych nie jest wystarczającym asumptem do przyjęcia tezy o istnieniu zjawiska lojalności organizacyjnej. Doktorant przyjmuje bez większego uzasadnienia, iż atrybuty lojalnego pracodawcy są działaniami, które mają spełniać określone poziomy piramidy potrzeb w teorii A. Maslova. W konsekwencji Autor przyjmuje model badawczy, w którym bada opinie i oceny pracowników oraz kadry kierowniczej diagnozując deklaracje spełnienia określonych potrzeb w tej koncepcji. O ile sam pomysł na powiązanie tych obszarów jest zabiegiem akceptowalnym, to powstaje pytanie – jaka jest zatem różnica między definiowaniem i postrzeganiem lojalności organizacji a mechanizmami wywoływania motywacji pracowniczej i sposobami motywowania zasobów ludzkich. Tego w pracy Doktorant nie wskazał.

Wysoką ocenę należy przypisać opisowi relacji między prawnymi aspektami lojalności pracodawcy, a konsekwencjami jakie to rodzi dla funkcji personalnej. Poruszono takie zagadnienia jak problemy adaptacji, wprowadzenia do pracy, podejścia WLB, empowermentu czy mobbingu, BHP, zarządzania szkoleniami czy kompetencjami, oceny pracowniczej, oraz zasad współżycia społecznego. Muszę jako recenzent wyrazić pewien żal niedosytu, iż w tej partii tekstu Doktorant dokonał bardzo oryginalnego i ciekawego zestawienia obszarów składowych ZZL, które mógłby właśnie posłużyć jako baza do opracowania modelu atrybutów lojalności pracodawcy. Można było tego dokonać poprzez próbę diagnozy i ocenę stopnia funkcjonalności i jakości w praktyce wymienionych powyżej składowych działań HR pracodawców. Autor pokazuje tym samym znaczny potencjał w tej pracy, nie zawsze go do końca wykorzystując.

Końcowa konkluzja pracy, która wskazuje, iż badania potwierdziły, że lojalni pracodawcy powinni spełniać wszystkie kategorie potrzeb pracowników wg piramidy A. Maslova, a w rzeczywistości ich nie spełniają - jest z jednej strony poprawna w świetle przyjętego procesu i modelu badawczego. Z drugiej strony wydaje się zbyt banalną i oczywistą jak na standardy eksploracji naukowej na poziomie prac doktoranckich.

Bardzo dobrym pomysłem w mojej ocenie jest wyrażona chęć kontynuowania badań na koniec pracy w kontekście powiązania marki pracodawcy jako wyznacznika lojalności pracodawcy (str. 284). Szkoda, że w ocenianej rozprawie nie podjęto tego wątku w przeprowadzonych już badaniach.

Wnioski z pracy są zasadniczo poprawne w kontekście przyjętych celów, uwypukla się rolę spełniania potrzeb pracowniczych (zwłaszcza bezpieczeństwa i społecznych) jako kluczowego atrybutu lojalnego pracodawcy (s.282). Choć niektóre konkluzje mogą wydawać się nadto zbyt oczywiste i nie do końca



pogłębione, jak np. stwierdzenia, (s. 277), że płeć nie może być czynnikiem różnicującym realizację potrzeb pracowników, czy osoby lepiej wykształcone mają większe oczekiwania wobec pracodawcy?

Na wysoką ocenę zasługuje dobór dość szerokiej i aktualnej literatury przedmiotu, który jest adekwatny do podjętego wyzywania badawczego i dyskusji nad przyjętymi koncepcjami teoretycznymi

Konkludując całościową ocenę merytoryczną pracy - oceniam ją, mając świadomość wielu uwag o nominale ujemnym - **pozytywnie**. Na taką ocenę składa się też fakt, iż dokonana przez Autora krytyka piśmiennictwa stanowi wyraz Jego umiejętności w wyrażaniu własnych poglądów w zakresie złożonych problemów jakimi bez wątpliwości jest dyskusja nad problematyką mechanizmów wpływu na pracownika ze strony pracodawcy. Dyskusję Autor przeprowadził w świetle koncepcji współczesnego zarządzania oraz interdyscyplinarnych rozważań wyjaśniających problem pojęcia lojalności. **Ekspozycja teoretyczna w pierwszych rozdziałach wskazuje na odpowiednią znajomość przez Autora zagadnień lojalności na tle współczesnego zarządzania. Przeprowadzone badania, o których więcej w dalszej części recenzji, – mimo moich uwag krytycznych do zasadności koncepcji, są zaprojektowane poprawnie, adekwatnie zostało dobrane narzędzie badawcze, a w podsumowaniu próba odniesienia się do pytań badawczych w oparciu o własne interpretacje i wnioski – utwierdzają, iż doktorant osiągnął w stopniu zasadniczym zamierzone cele recenzowanej dysertacji.**

## 5. Ocena metody badawczej

Model badawczy przyjęty w pracy ma charakter sondażu, który ma potwierdzić założenia koncepcyjne, iż realizacja poziomów potrzeb wg koncepcji Maslova może być oceniana jako atrybut zachowań lojalnego pracodawcy. Badania mają charakter porównawczy i zostały przeprowadzone wśród pracowników organizacji polskich i kurdyjskich. Postępowanie badawcze polegało na ankietowaniu wybranych pracowników firm MŚP zadając dwuetapowo pytania o opinie na temat zaproponowanego modelu atrybutów lojalności, a w konsekwencji o ocenę poziomu natężenia realnego spełniania wskazanych poziomów potrzeb u badanego pracownika. Jest to zabieg poprawny metodycznie i wpisuje się logicznie w całość zaproponowanej koncepcji, którą przedstawił w pracy Doktorant.

Doktorant przyjął eksploracyjny model badań, niemniej do końca nie wyjaśnił na czym polega takie założenie badawcze. Pytania badawcze, choć w oparciu o dyskusyjny model, ale są sformułowane językowo poprawnie, niemniej w części uwag krytycznych odniosę się do pewnego uchybienia metodycznego i ontologicznego tak zbudowanego z pytań narzędzia. Autor poszukuje odpowiedzi na pytania o atrybuty charakteryzujące lojalność pracodawcy, i na tym tle chce poznać opinie pracowników na ww. zdiagnozowane atrybuty, interesują go różnice w postrzeganiu tych atrybutów między pracownikami wykonawczymi a kadrą kierowniczą, oraz stawia na koniec pytanie jakie są różnice bądź podobieństwa pomiędzy Polską a Kurdystanem irackim w zakresie postrzegania lojalnego pracodawcy.

Autor deklaruje, iż badana próba ma charakter celowy. Analizując zbiór podmiotów, które zostały zbadane należy jednak stwierdzić, iż jest to raczej uporządkowany wybór przypadkowy. Brak w tej próbie przedstawicieli dużych organizacji – który Doktorant tłumaczy, faktem, że badani pracownicy nie wiedzieliby kim jest pracodawca. Brak odpowiedzi z dużych firm bardzo mocno ogranicza możliwości wnioskowania i interpretowania uzyskanych badań. Na tym tle pojawia się bardzo poważny mankament procesu badawczego – brak operacjonalizacji pojęcia pracodawcy w postępowaniu badawczym, a w konsekwencji w samym narzędziu.

Na plus Doktoranta można zaliczyć jego poziom świadomości wielu ograniczeń w przyjętym modelu badawczym, które sam w treści pracy wyraża, zarówno co do wyboru metody badawczej, modelu czy przyjętej próby badawczej, co ma wyraz w podrozdziale 4.3.

Rozdział 5 prezentuje solidny, a nawet w moim odczuciu dość przeładowany zakres prezentacji tabelarycznych danych dotyczący wyników badań opinii oraz oczekiwań w kontekście przyjętego modelu atrybutów lojalnego pracodawcy. Nie do końca udany edycyjnie był zabieg prezentacji osobno wielu bardzo podobnych tabel zawierających dane osobno do opinii, czy do oceny realnego poziomu realizacji potrzeb. Zestawiając te wyniki w jednej sumarycznej tabeli można byłoby od razu wychwycić i pokazać pewne zależności i trendy. Np. stałą różnicę między tymi odpowiedziami, które i tak, jak się okazało, były na przekroju wszystkich badanych kategorii bardzo homogeniczne (dominanta odpowiedzi „5” w pierwszym zakresie – średnia ok. 90%



najbardziej pozytywnych odpowiedzi, dominanta „4” w drugim zakresie – średnia ok. 90% najbardziej pozytywnych odpowiedzi). Ponadto oszczędziłoby się wiele miejsca i stron pracy skracając tym samym obojętność tego rozdziału, który przez taką konstrukcję jest po prostu za długi i dość nużący w odbiorze.

Dość trafnym i czytelnym metodycznym zabiegiem było prezentowanie w każdym z 4 obszarów poziomów potrzeb – wyników statystycznej istotności badanych atrybutów lojalności w powiązaniu ze zmiennymi niezależnymi (jak np. wiek, płeć, wielkość organizacji, czy pochodzenie kraju) wg przyjętych testów Manna-Whitneya czy Kruskala-Wallisa, czy odnosząc się do oceny poziomu korelacji wg rang Spearmana. O ile jest to proces poprawny ilościowo, o tyle dużo niedosytu zostawia brak pogłębionej analizy jakościowej tak przedstawionych prezentacji rozkładów statystycznych. Nie wskazano zasadniczo czemu mają te analizy służyć w kontekście przyjętych celów pracy, poza oczywiście omówieniem statystycznego rozkładu w tym zakresie badanej grupy pracowników.

Wyrażam również pewien niedosyt, iż w części badawczej zdecydowanie nie uwypuklono w moim odczuciu wyników i interpretacji badań w zakresie porównań między Polską a Kurdystanem. A to uważam za największą wartość rozprawy i jako najciekawszy rozdział w tej części pracy wskazuje rozdział 5.6. Ważne i ciekawe są zestawienia tabelaryczne na str. 262 – 264, które wskazują potencjalne różnice kulturowe i społeczne między obiema badanymi grupami narodowościowymi w stosunku do oceny i realizacji różnych kategorii potrzeb, a tym samym akceptując ideę Doktoranta – w postrzeganiu zjawiska lojalności. Jak np. fakt, iż monotonia pracy i organizacja pracy okazuje się najbardziej różnicującym postrzeganiem w obu narodach czynników motywowania. Tym bardziej – jak widać z prezentacji w rozdz. 5 dane związane z metryczką statystycznie praktycznie wcale nie różnicują przyjęte poziomy potrzeb, a w przypadku porównań narodowościowych – zauważa się zróżnicowanie poziomów odmiennej struktury piramidy Maslova wśród Polaków i Kurdów. Można było zatem zdecydowanie zrezygnować ze zbyt obszernych opisów porównań i wnioskowania uzyskanych wyników na tle chociażby nie do końca wnoszących wiele poznawczego i rozwojowego do pracy – zależności od takich zmiennych jak płeć, wykształcenie, czy rodzaj organizacji. Liczne podziały i tabele wskazujące rozkłady prostej statystyki opisowej w kontekście ww. danych z metryczki nie mają większego pola do pogłębiania i wnioskowania nad poznaniem atrybutów lojalności pracodawcy. Natomiast pogłębione wnioski i interpretacje dotyczące źródeł w różnicach społecznych i kulturowych wskazujące na zróżnicowanie natężenia oceny ważności danych poziomów potrzeb (atrybutów lojalności) wśród Polaków i Kurdów byłby nad wyraz interesujące. Zdecydowanie to one stanowią w tej części pracy najciekawszą partię analiz. Stąd moje lekkie rozczarowanie tą partią tekstu, iż nie skupiono się na rozwinięciu i pogłębieniu interpretacji i analiz w tym problemie badawczym porównań etnicznych, kulturowych i społecznych – gdyż to jest w mojej ocenie najwartościowszy z p. widzenia badawczego, aplikacyjnego i poznawczego wkład Doktoranta

W świetle dokonanych prac badawczych Autor ocenił w podsumowaniu pozytywnie stopień weryfikacji przyjętego modelu badawczego i znalazł odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Uporządkowano w badaniach Doktoranta odmienną hierarchię poziomów potrzeb w piramidzie Maslova – odnosząc ją do kategorii lojalności organizacyjnej. Decyzja do wyboru metodyki i obszaru badań w tym zakresie należy do Autora i należy stanowczo podkreślić, iż mimo wskazywanych ograniczeń, które sam Doktorant w pracy wyraził, wybór procesu badawczego należy uznać za osadzony w zasadniczym kanonie nauk o zarządzaniu i daje podstawę do, co prawda ograniczonego, ale do wnioskowania naukowego. **Reasumując, należy przyznać części badawczo – empirycznej z pewną dozą uwag krytycznych pozytywną ocenę.**

## 6. Uwagi krytyczne

Dokonując rzetelnie całościowej oceny niniejszej dysertacji, co podkreślam, iż jest ona pozytywna – należy z racji obowiązku recenzenta wskazać jednak na jej najważniejsze uchybienia, w mojej ocenie warte odnotowania. Poniższy katalog uwag dotyczy opinii o nominale krytycznym z różnym jednak poziomem wartości tych uwag, wskazując na potencjalne uchybienia zarówno merytoryczne, konstrukcyjne bądź redakcyjne dostrzeżone w ocenianej pracy. **Są to mankamenty, których wyeliminowanie mogłoby być podstawą do podniesienia jakości pracy.**



Przyjęcie teorii A. Maslova jako fundamentu koncepcyjnego i metodycznego uważam za zbyt wątle i nie do końca trafne jak na wymogi dysertacji doktorskiej. Jest to model, który od wielu dekad jest krytykowany i weryfikowany jako niezgodny z rzeczywistością, a ponadto ma dzisiaj raczej charakter koncepcji, którą wyklada się na pierwszych latach programów zarządzania jako raczej podejście o charakterze historycznym, pokazującym genezę powstawania teorii motywacji, bez większych walorów aplikacyjnych tej teorii. O ile sam zabieg poszukiwania definicji lojalności organizacji uważam za ambitne zamierzenie badawcze, tak próba jego zoperacjonalizowania za pomocą modelu piramidy potrzeb, w mojej ocenie jest niedojrzały i nie do końca wpisujący się w poziom prac dyplomowych na III stopniu kształcenia. Problematiczne jest też pominięcie ostatniego poziomu piramidy A. Maslova jakim jest poziom potrzeb samorealizacji. Nie wiadomo dlaczego ten poziom nie został wdrożony do modelu badawczego – konsekwentnie przyjmując taki model, czy się z nim zgadzamy czy nie. Skoro jednak przyjęto taki kierunek koncepcji oparty na fundamentalnej teorii treści motywacji, który dziś jest bardzo dyskusyjny, to jednak powstaje pytanie, dlaczego jednak konsekwentnie nie poddano badaniu wszystkich kanonicznych pięciu poziomów w tym modelu?

Dużym uchybieniem w mojej ocenie jest niepodjęcie badania wśród pracowników dużych firm powołując się na brak możliwości zdefiniowania pojęcia pracodawcy. To jest jedna z fundamentalnych kwestii w proponowanym procesie badawczym. Kogo właściwie bada Doktorant pod względem charakterystyki zjawiska postaw i zachowań bycia lojalnym? Powtarza się kolejny raz problem braku dyskusji nt. granic personifikacji takich pojęć jak np. osobowość pracodawcy, wizerunek pracodawcy, a w tym przypadku lojalności pracodawcy. Należało zatem dokładnie opisać podmiot jakim jest organizacja, która cechuje się określonymi wymiarami, które mogą być w ujęciu uniwersalistycznym źródłem oceny wskazującej, że pracodawca jest lojalny wobec zatrudnionych, bez względu na wielkość, branżę, formę czy charakter przedsiębiorstwa. Co więcej, w wielu miejscach pracy Doktorant w mojej ocenie błędnie używa właśnie tego argumentu, iż organizacje są zbyt złożone, aby można było definiować pojęcie lojalności (np. str. 7) A to jest właśnie bardzo istotne wyzwanie metodyczne i badawcze, które nie zostało podjęte w ocenianej pracy. Może należało zatem w tytule i w treści rozdziałów teoretycznych wydobyć, iż praca opisuje zjawisko na tle charakterystyki MŚP?

Autor w części 3.2. dokonuje porównań lojalności pracowników do lojalności organizacji. Zabrakło w mojej ocenie jakiejś refleksji i pogłębionej analizy, czy i w jaki sposób takie porównania są właściwe i akceptowalne. Pracownik jako jednostka ma swoją własną wolę, motywację, potrzeby i działa wg tego wzorca w procesie pracy, stąd wynika indywidualna postawa lojalności pracownika. Pracodawca natomiast to zbiór wielu, różnych sumujących się na całość podmiotów o wielu, często sprzecznych interesach, nie do końca spójnych funkcjach i aktywnościach. Podmioty organizacji, jak np. kadra menedżerska i partnerzy społeczni mogą mieć całkowicie odmienne perspektywy nawiązywania relacji z pracownikami. Stąd uważam, iż dyskusja nad definiowaniem i operacjonalizacją pojęcia lojalności organizacji nie została do końca odpowiednio pogłębiona i przeanalizowana. Jak wskazywałem jest to zadanie wysoce trudne poznawczo i kognitywnie, bardzo ambitne, lecz skoro podejmuje się taki temat, to oczekuje się od Doktoranta takiej naukowej dyskusji. Chyba zbyt prosto zrównano to z funkcjonalnością spełniania potrzeb pracowników wg teorii piramidy Maslova. Można było odnieść się do chociażby takich koncepcji jak Organizacja Turkusowa, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, Marketing Personalny, wskazywana koncepcja Meyera-Allena, czy założenia pozytywnej ekonomii, aby poszukiwać znaczenia, definicji i atrybutów pojęcia lojalności organizacji jako złożonego podmiotu. W rozważaniach Doktoranta – który ma swój skądinąd logiczny aspekt, iż badania były przeprowadzane tylko wśród form MŚP dominuje uproszczenie założenia, iż pracodawca to znany podwładnym przedsiębiorca, to najczęściej właściciel małego przedsiębiorstwa, albo bezpośredni przełożony, który determinuje bezpośrednie relacje między ludźmi. W zakresie podejmowanej dyskusji nad złożonością pojęcia lojalność organizacji, uważam to za znaczne ograniczenie koncepcyjne, a w konsekwencji metodyczne i badawcze.

Przyjęty model badawczy zawiera 4 poziomy potrzeb i po 5 zakresów pytań w każdym poziomie - nie jest w mojej ocenie wprost ugruntowany w treści pracy na tle kanonicznych rozważań koncepcyjnych. Nie do końca wiadomo skąd i na jakiej podstawie Doktorant przyjął takie, a nie inne pytania w swoim narzędziu badawczym. Dlaczego dane opisy działań (aspekty) pracodawcy zostały skategoryzowane do danego poziomu realizacji potrzeb? Jest wiele zakresów pojęciowych i znaczeniowych użytych w poszczególnych pytaniach w narzędziu badawczym, które mogą się znaczeniowo pokrywać. W związku z tym może ten zestaw pytań mieć



dla badanych bardzo podobne znaczenie, jak np. pytania o bezpieczeństwo pracy, wynagrodzenia, klimat pracy czy odczuwanie stresu, które zasadniczo pojawiają się praktycznie w każdym z czterech przyjętych poziomów potrzeb. Przykładowo, pojawia się osobna kategoria „sprawiedliwe wynagradzanie” i „adekwatne wynagradzanie”, które bez zdefiniowania tych pojęć mogą dla badanych pracowników nie być do końca zrozumiałe. Doktorant nie uzasadnił w sposób przekonujący, iż dany zakres pytań powinien wchodzić w skład danego obszaru poziomu potrzeb Masłowa, i nie dokonał weryfikacji narzędzia, które uporządkowałoby i na postawie np. analizy czynnikowej udało się np. zredukować ewentualne redundancje w zestawie pytań ankietowych.

Zabrakło w mojej ocenie, zarówno w modelu badawczym, jak i na poziomie szczegółowych pytań w ankiecie – części, w której sami badani pracownicy mogliby odnieść się do oceny i zrozumienia pojęcia lojalności pracodawcy. Przyjęty schemat badawczy narzucił badanym pracownikom ramy poruszania się między wyrażeniem poziomu swojego stanowiska czy się zgadzają, czy nie z teorią Masłowa jako nośnikiem atrybutu lojalności oraz na ile deklarują czy taki zakres potrzeb realizują u danego pracodawcy. Nie zadano chyba dość ważnego i kluczowego pytania – czy w ogóle badani pracownicy odczuwają i dostrzegają czy aktualny pracodawca jest wobec nich lojalny, w czym dla badanych lojalność się po prostu przejawia. Zabrakło zestawu pytań kontrolnych, które wzbogaciłyby paletę możliwych interpretacji i dały szersze pole do analiz. Przyjęty model badawczy tak naprawdę wskazał dowodowo jedną rzecz – czy z koncepcją propozycji Doktoranta rozumienia zjawiska lojalności pracodawcy zgadzają się przypadkowo wybrani pracownicy Polsce i w Kurdystanie. Dodatkowo zweryfikowano jaki jest poziom deklarowanej oceny sprawności systemów motywowania w badanych przedsiębiorstwach.

Dość znaczną wątpliwość pojawia się w zakresie pola badawczego – przyjmując taki model poznania pojęcia lojalności organizacyjnej jaki zaproponował Siuhead Khalil. Dokonano badania tylko jednokierunkowej perspektywy, jak wygląda percepcja lojalności pracodawcy wobec pracownika w deklaracji tylko tej grupy. Sam autor (rozdz. 3.1.) trafnie i dość precyzyjnie pisze w części teoretycznej o podejściu integracyjnym w metaforze „dwukierunkowej ulicy”, gdzie lojalność pracodawcy powinna być równoważona i wzajemnie wzbudzana lojalnością pracowników. W związku z tym pojawia się dość ważne pytanie, czy w ogóle można badać poziom i natężenie lojalności pracodawcy bez równoległego weryfikowania czy pracownicy są wobec organizacji również w tym samym czasie lojalni? Można uzyskać tutaj co najmniej 4 -polowy model różnych wzajemności. Stąd jedną z bardziej zasadniczych uwag o potencjale krytycznym, co do modelu i procesu badawczego w tak przyjętych celach pracy przez Doktoranta – jest w mojej ocenie, pominięcie tak istotnej i komplementarnej dla realizowanego celu badawczego, – chociażby próby zdiagnozowania tego zjawiska po stronie pracodawcy. Co prawda mamy w grupie badawczej kategorię kadry kierowniczej, którą Doktorant opisuje w każdym z zakresów badanych poziomów potrzeb w rozdziale 5. Niemniej nie odnajduje w interpretacjach i wnioskach Autora przy tym zakresie badań ww. tak pogłębionego kierunku rozważań, iż właśnie zbadano drugi kierunek lojalności.

Niedopuszczalne jest przyjęcie założenia (str. 131) w pracach naukowych o charakterze rygorowym, wyrażone wprost przez Doktoranta iż wnioski i rozważania będą bazować na osobistych doświadczeniach wynikających z dorastania i życia w danej kulturze. Stanowi to o pewnym niezrozumieniu kanonów metodyki badawczej, bądź i tak to przyjąłem po prostu niefortunnym przejęzyczeniu Autora.

## **7. Ocena warsztatu pisarskiego**

Praca jest napisana starannym, poprawnym i zrozumiałym językiem. Prace się dobrze czyta (pomijając natłok homogenicznych tabel w rozdz. 5), wywody są trafne, logiczne, a konkluzje wynikają z wcześniej opisanych partii rozważań. Styl pisarski nie budzi w mojej ocenie większych uwag o charakterze negatywnym. Opis metodyki badań i zawartych w niej zastosowań testów statystycznych mógłby być w moim odczuciu bardziej precyzyjnie wyjaśniony i językowo osadzony w celach badawczych. Nie zawsze wiadomo jak do końca interpretować wyniki testów statystycznych w kontekście głównego celu pracy, czyli diagnozy i rozpoznania determinant lojalności pracodawcy. Należy jednak stanowczo stwierdzić, iż rozprawa napisana przez Siuheada Khalila nie sprawia większych trudności w przebrnięciu przez jej ponad 330 stron, i to zarówno pod względem zrozumienia istotności prowadzonych wywodów w rozdziałach ekspozycji teoretycznych założeń pracy, czy prezentacji danych źródłowych i konkluzji w części empirycznej. Choć można wskazać pewien rodzaj ograniczenia prezentacji wyników badań. Zbyt duża, dość podobna do siebie i homogenicznie opisywana liczba

tabel związanych z prezentacją bardzo zbliżonych rozkładów danych czy to w zakresie opinii bądź oczekiwań pracowniczych, bądź podobnych zmiennych niezależnych – stanowi po prostu zbyt nieczytelny i przeładowany zbiór za bardzo zlewających się w jeden strumień zestawień. Biorąc pod uwagę jednak jako całość oceny poziomu redakcyjnego i edycyjnego przygotowania pracy, należy ocenę warsztatu pisarskiego uznać za pozytywną. Co może być również pewnym mankamentem edycyjnym pracy to fakt, iż w części teoretycznej rozprawy jest dość mało graficznych rysunków, schematów, czy zestawień nie będących jednolitym tekstem, które mogłyby syntetyzować wiele wątków rozważań. Większy nakład grafik sprawiłby, że ich odbiór przez czytelnika byłby bardziej komunikatywny oraz szybko zrozumiały.

#### 8. Reasumpcja - ocena końcowa

Rozważania teoretyczne, jak i prezentacja wyników badań własnych w zakresie dokonanym przez mgr Shiuhada Khalila uznaję za zasadniczo oryginalne. W moim odczuciu posiadają one dostrzegalne walory teoriopoznawcze, oraz w pewnym stopniu aplikacyjne. Stanowią one dowód poświadczający umiejętności i wiedzę Doktoranta w opisywanej dziedzinie. Należy też pozytywnie ocenić powoływaną trafnie dobraną przez Autora literaturę dziedziny zarządzania oraz zakresów interdyscyplinarnych, zwłaszcza z nauk prawnych. Recenzowana praca została poświęcona ważnemu problemowi badawczemu, którego aktualność jest dziś znacząca. Końcowa interpretacja recenzowanej pracy wskazuje, iż jest to temat, który wymaga dalszych eksploracji i może stanowić głos w dyskusji nt. etycznych i sprawnościowych metod motywowania, pozyskiwania i retencji zasobów ludzkich. Dzięki przyjęciu logicznie zaplanowanego trybu postępowania badawczego w nawiązaniu do przyjętych celów pracy, Autor wniósł w moim odczuciu akceptowalny wkład w poszerzenie i utrwalenie wiedzy na temat roli i obowiązków lojalnej organizacji w modelu kapitału ludzkiego, gdzie założenia relacyjności, wzajemności i zaufania stanowią o fundamencie wyzwalania zaangażowania.

Sumując oceny częściowe dotyczące merytorycznych i metodycznych założeń pracy oraz osiągniętych rezultatów, pragnę podkreślić, iż niezależnie od poczynionych w mojej recenzji dość licznych uwag krytycznych zwłaszcza pod adresem metodycznym, zakładając, iż są częściowo o charakterze dyskusyjnym, **pracę oceniam jak na wstępie zaznaczyłem, warunkowo pozytywnie**. Autor wykorzystał do dowodzenia swoich tez ugruntowaną wiedzę z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych, nauk prawnych i socjologii organizacji posiłkując się współczesną literaturą przedmiotu. Udowodnił, tym samym, że w procesie badawczym cechuje go samodzielność i dociekliwość. **Dokonując syntetycznej oceny rozprawy stwierdzam, że rozprawa Pana mgra Shiuhada Khalila**

**Po pierwsze** – stanowi oryginalne rozwiązanie tematu naukowego, jakim była próba identyfikacji atrybutów lojalnej organizacji w oparciu o model potrzeb A. Maslova

**Po drugie** – stanowi opracowanie oryginalnego, w dopuszczalnym stopniu zweryfikowanego empirycznie problemu praktycznego, którego efekty mogą być istotne dla zarządzających zarówno w Polsce i w Kurdystanie w zakresie dopasowania metod zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o składowe systemu motywowania.

**Po trzecie** - Autor rozprawy posiada co najmniej na poziomie dobrym opanowaną wiedzę teoretyczną w zakresie nauk o zarządzaniu, ze szczególnym akcentem na uwarunkowania współczesnego nurtu zarządzania zasobami ludzkimi, czego dowodem może być zaprezentowany właściwie dobrany przegląd literatury przedmiotu w zakresie opisywanego zagadnienia, a na tym tle polemika i własne rozważania i wnioski.

Reasumując, Doktorant w recenzowanej rozprawie dokonał oryginalnego rozwiązania problemu naukowego. Jednocześnie wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dziedzinie zarządzania oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy badawczej. Z tego też względu stwierdzam, iż recenzowana rozprawa spełnia wszystkie wymogi przewidziane *Ustawą o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*. **Wnoszę o dopuszczenie p. mgra Shiuhada Khalila do dalszych etapów przewodu doktorskiego poprzez przyjęcie Jego rozprawy przez Radę Wydziału, oraz dopuszczenie do jawnej, publicznej obrony.**

Sopot 24 września 2021

Dr hab. Tomasz Kawka, prof. UG

