

Dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Siuhada Khalila
pt. *Lojalność pracodawcy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa*, napisanej
pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Wojtaszczyk, prof. UŁ

Podstawa prawna wykonania recenzji:

- pismo z prośbą o wykonanie recenzji sporządzone przez dr hab. Tomasza Czapłę, prof. UŁ, Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 22.06.2021 roku.
- *Uchwała Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości* w sprawie powołania dr hab. Marzeny Stor, prof. UEW na recenzenta z dnia 21.06.2021 roku.

Kwalifikacja pracy na podstawie w/w dokumentów:

- praca zakwalifikowana do ubiegania się o stopień doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA I CEL PRACY

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i wykazuje się znacznym stopniem interdyscyplinarności. Autor w swoich rozważaniach odwołuje się do zarządzania, psychologii, socjologii, kulturoznawstwa, prawa i filozofii.

Dysertacja poświęcona jest problematyce lojalności pracodawcy. Ze *Wstępu* wynika, że w obszarze naukowo-badawczym zamierzeniem Autora jest wypełnienie pewnej luki badawczej (choć Doktorant mówi o luce poznawczej), która została przez niego zdefiniowana w oparciu o szerokie studia literaturowe. Mgr Siuhad Khalil wskazuje, że chodzi nie tylko o brak badań empirycznych nad lojalnością pracodawcy, ale też o brak rozwiązań definicyjnych i koncepcyjnych w literaturze dotyczącej zarządzania, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi (s. 6, 93). Stąd też głównym celem rozprawy jest identyfikacja atrybutów lojalnego pracodawcy oraz doprecyzowanie pojęcia lojalności pracodawcy (s. 6.). Autor nie sformułował celów szczegółowych, np. o charakterze eksplanacyjnym, eksploracyjnym, metodycznym, aplikacyjnym, czy utylitarnym. Odnosi się jedynie do celu aplikacyjnego, ale samych badań, nie rozprawy (s. 8). W pracy nie ma też problemu badawczego, a są jedynie podane 4 pytania badawcze, które są w dosyć luźnym związku logicznym z celem pracy. Cel pracy i pytania badawcze zamieszczono we *Wstępie* do pracy oraz w podrozdziale o metodyce badań.

Wątpliwości wzbudza relacja między tytułem pracy a jej strukturą i zawartością merytoryczną. Tytuł jest zbyt ogólny jak na rozprawę doktorską. W mojej opinii powinien być on bardziej ukierunkowany na walor komparatystyczny Polski i Kurdystanu, gdyż w tych krajach przeprowadzono badania empiryczne. W strukturze pracy są też wyodrębnione części poświęcone temu zagadnieniu. Praca liczy 334 stron, z czego 284 to główna treść pracy, a pozostałe to spisy

rzeczowe oraz załączniki. Brakuje oświadczenia Autora o samodzielnym przygotowaniu pracy i nienaruszaniu praw autorskich.

2. AKTUALNOŚĆ PODEJMOWANEJ PROBLEMATYKI

Podejmowana w pracy problematyka jest aktualna i ważna. W pełni należy się bowiem zgodzić z Doktorantem, który uzasadniając swój wybór w tym zakresie pisze między innymi, iż lojalność pracodawcy stanowi warunek konieczny do budowania lojalności pracownika (s.280) i jako zjawisko relacyjne ma znaczenie dla uzyskiwania przez organizację powodzenia, a w tym osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. O znaczeniu lojalności pracownika świadczą choćby wyłonione w ostatnich latach nowe subfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi, jak zarządzanie relacjami z pracownikami, budowanie marki pracodawcy, czy kształtowanie doświadczeń pracowników (s. 59). W tym kontekście „lojalność pracodawcy wyraża się w szeregu postaw i zachowań kadry kierowniczej, które przejawiają się w decyzjach dotyczących zasobów ludzkich organizacji” (s. 7), a zatem oddziałujących na lojalność pracowników.

Mając na względzie, że badania nad lojalnością pracodawcy stanowią swego rodzaju *novum*, skupienie się w doktoracie zarówno na wypracowaniu pewnych rozwiązań teoretyczno-koncepcyjnych jak i empirycznych w tym obszarze, należy uznać za ważne zarówno w wymiarze naukowym, jak i praktycznym. Taka potrzeba badawcza wynika przede wszystkim z coraz bardziej skoncentrowanym na człowieku podejściu do zarządzania, poszukiwania sposobów na zatrzymanie pracownika w organizacji, tworzenia mu dobrych warunków pracy, oczekiwania od niego zaangażowania i lojalności, ale wobec tego lojalność musi też charakteryzować pracodawcę. Towarzyszy temu zwiększająca się konkurencja o pracownika na rynku pracy między organizacjami oraz z podejmowanie przez nie starań, aby to właśnie lojalność i zaangażowanie pracowników wpływało pozytywnie na konkurencyjność organizacji i uzyskiwane przez nie wyniki.

3. CEL BADAŃ I POZIOM JEGO REALIZACJI

Doktorant podaje, że celem badań empirycznych było rozpoznanie atrybutów lojalnego pracodawcy (z punktu widzenia zarówno pracowników wykonawczych jak i kierowników, czyli reprezentantów pracodawców) oraz sprawdzenie, jak pracodawcy są oceniani przez pracowników ze względu na te atrybuty (s. 7). Jak na pracę doktorską, to cel jest mało precyzyjny, a przy tym ukierunkowany wyłącznie na rezultaty o charakterze deskryptywnym. Wygląda też na to, że cel badań empirycznych jest utożsamiany z problemem badawczym. Do takiego wniosku prowadzi w ogóle brak problemu badawczego. Stąd też powstają wątpliwości, co tak naprawdę stanowi główny przedmiot badań. Wydawać by się mogło, że chodzi o zweryfikowanie własnej koncepcji dotyczącej tego, jakie działania pracodawcy mogą posłużyć do oceny poziomu jego lojalności, ale wtedy zarówno sama koncepcja, jak i narzędzie badawcze powinno zostać stosowanie zmodyfikowane. Doktorant dodatkowo sformułował cel aplikacyjny badań, którym było opracowanie listy rekomendacji (w zakresie konkretnych działań zarządczych), których wdrożenie w organizacjach sprawi, że będą one postrzegane przez zatrudnionych jako lojalni pracodawcy (s. 8). Jest też 5 pytań badawczych (s. 8 oraz s. 121-122), które ze względu na swoją konstrukcję i zawartość merytoryczną również zamierzają do dokonania ustaleń jedynie o charakterze deskryptywnym, a nie poszukiwania jakiś naukowych prawidłowości.

Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety dołączony do pracy jako załącznik 1. W ankiecie znajdują się pytania merytoryczne oraz merytorycznie związane z przedmiotem badań. Doktorant wyjaśnia, że ankietę składa się z 40 pytań, które dotyczyły dwóch zasadniczych

kwestii, tj. opinii respondentów na temat atrybutów lojalnego pracodawcy (20 pytań) oraz oceny obecnego pracodawcy w oparciu o przyjęte atrybuty (20 pytań). Atrybuty lojalnego pracodawcy to koncepcja Doktoranta powstała w wyniku dokonanego przeglądu literatury i zaprezentowana w formie tabelarycznej w podrozdziale 3.1. Do tej koncepcji zgłaszam pewne zastrzeżenia w dalszej części niniejszej recenzji. W ankiecie przyjęto 5-stopniową skalę Likerta. W rozprawie brak jest informacji, czy dokonano oceny rzetelności i trafności narzędzia badawczego. Jest to ważne z punktu widzenia wiarygodności badania, aby mieć pewność, że badamy to, co założyliśmy i że mierzy to, co ma być mierzone. Do analizy danych dla porównania grup zastosowano testy nieparametryczne Manna-Whitneya oraz Kruskala-Wallisa, a do analizy związków między zmiennymi wykorzystano rangi Spearmana.

W badaniach wzięło udział łącznie 644 respondentów, w tym 302 z Polski oraz 342 z Kurdystanu Irackiego. Badani byli pozyskiwani dzięki kontaktom osobistym Doktoranta. Pod względem demograficznym oraz przynależności organizacyjnej byli zróżnicowani. Dobór próby badawczej miał wg Doktoranta charakter celowy, a zastosowanymi kryteriami doboru respondentów były: zatrudnienie w małej lub średniej organizacji, zajmowane stanowisko (kierownicze i niekierownicze) oraz zatrudnienie w Polsce lub Kurdystanie. Trudno jednak uznać, że są to jakieś szczególne kryteria, które uniemożliwiają zastosowanie losowego doboru próby z populacji małych i średnich organizacji w dwóch badanych krajach. Uzasadniając wielkość organizacji, w których były przeprowadzone badania Autor podaje, że „kwestionariusza nie dystrybuowano wśród zatrudnionych w dużych organizacjach, gdyż przyjęto, że w takich instytucjach trudno jest określić, kim jest pracodawca (respondenci mieliby problem z identyfikacją podmiotu (...), na temat którego (...) mieliby się wypowiadać” (s. 7; 125-126). Trudno to uznać za zasadny argument, gdyż to właśnie na badaczu ciąży odpowiedzialność za właściwą konstrukcję narzędzia badawczego. Idąc tokiem rozumowania Doktoranta należałoby przyjąć, że w dużych organizacjach nie można zbadać zagadnienia związanego z lojalnością pracodawcy. A przecież to nie prawda. Takie badania można przeprowadzić.

Co do wyników badań empirycznych w kontekście założonych przez Doktoranta celów, to w ich podsumowanie (podrozdział 5.8.) rozpoczyna stwierdzenie, że w badaniach „potwierdzono, że lojalny pracodawca charakteryzowany może być poprzez zaspokajanie potrzeb pracowniczych” (s. 269). Nie zgadzam się z taką opinią, albowiem to badacz narzucił respondentów pewną terminologię. Otóż w pierwszej części ankiety dwadzieścia pytań szczegółowych znajduje się pod pytaniem głównym, które brzmi: „Pani/Pana zdaniem lojalny pracodawca..” Moja wątpliwość jest następująca: czy odpowiedzi respondentów byłyby znacząco odmienne, gdyby zamiast pojęcia lojalny pracodawca było odpowiedzialny pracodawca? Albo nawet nieco kolokwialnie - fajny pracodawca? W dalszej części czytamy z kolei, że „Autor zdaje sobie sprawę, że należy kontynuować badania nad lojalnością pracodawcy celem jak najbardziej pełnego rozpoznania czynników, które mogą modyfikować definicję tego pojęcia”(s. 277). Problem jednak polega na tym, że nie można mówić o modyfikowaniu definicji, gdyż Doktorant ani w fazie conceptualnej nie zaproponował żadnej definicji, ani też nie stworzył jej po przeprowadzeniu badań empirycznych. Zdumiewa też jego kolejny wniosek, o następującej treści: „...oczekiwania względem lojalnego pracodawcy zależą od płci, wykształcenia, wieku i stanowiska zajmowanego przez zatrudnionych oraz wielkości organizacji zatrudniającej i kraju. Dlatego też nie można stworzyć zarazem precyzyjnej i uniwersalnej definicji lojalnego pracodawcy, bo ta będzie odmienna dla różnych krajów i grup zatrudnionych. Grupy te mogą przypisywać odmienną wagę do pracowniczych

potrzeb, jakie powinien zaspokajać lojalny pracodawca.”(s. 282). W mojej ocenie jest to wniosek niewłaściwy i niezgodny też z założeniami wyrażonymi przez Doktoranta w drugim członie głównego celu rozprawy, w którym jest mowa o doprecyzowaniu pojęcia lojalności pracodawcy. Wydaje się, że Doktorant zbyt powierzchownie zapoznał się z naukową metodyką tworzenia definicji i ich operacjonalizacji w procesie badawczym. Jeżeli chodzi o cel aplikacyjny badań, to Doktorant stworzył listę 9 rekomendacji dla praktyki organizacyjno-zarządczej (s. 277-279). Ma ona charakter dosyć ogólnikowy, ale odpowiada przyjętej przez Doktoranta koncepcji potrzeb pracowniczych.

W mojej ocenie poziom realizacji głównego celu badań, mimo wątpliwości co do sposobu jego sformułowania, należy ocenić pozytywnie. Z pewnością przyczynił się do tego satysfakcjonujący poziom odpowiedzi na opracowane pytania badawcze. Doktorantowi udało się też, chociaż nie formułował tego wprost, dokonać empirycznej weryfikacji przyjętej koncepcji atrybutów lojalnego pracodawcy ze względu na poziom realizacji potrzeb pracowników.

4. ZAŁOŻENIA, TEZY I HIPOTEZY BADAWCZE

Przyjęte przez mgr Siuhada Khalila założenia teoretyczne wyrażają się w głównej tezie pracy (choć formalnie nie jest ona tak nazwana), która stanowi, iż lojalność pracodawcy ma charakter relacyjny i że odgrywa ważną rolę w zarządzaniu organizacją, w tym szczególnie zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz stanowi warunek konieczny do budowania lojalności pracownika (s. 280). Jest to teza logicznie wywiedziona z przeprowadzonych studiów literaturowych i nie wzbudza zastrzeżeń. Nieco problematyczne jest natomiast uznanie za właściwe przyjęcie przez Doktoranta, że „zaangażowanie pracodawcy w sprawy pracownicze oznacza w praktyce rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb pracowników” wg niepełnej hierarchii potrzeb A. Masłowa. Trzeba tu nadmienić, że to zaangażowanie rozumiane jest jako lojalność pracodawcy. Po pierwsze, przyjęto uproszczoną wersję potrzeb, w której nie ma mowy o rozwoju pracowników. Badania prezentowane w literaturze przedmiotu dowodzą, że współcześnie jest to jeden z ważniejszych obszarów życia organizacyjnego pracowników. Można zatem założyć, że spełnianie takiej potrzeby mogłoby mieć wysoką rangę w zestawie potrzeb, które badał Doktorant i zmienić ostateczne wyniki badań. Po drugie, nigdzie nie zostało merytorycznie wyjaśnione, dlaczego akurat takie komponenty składają się na koncepcję Doktoranta. Tabelaryczne ujęcie tej koncepcji (s. 90) sugeruje, że akurat w tym zakresie studia literaturowe były powierzchowne i nie obejmowały najnowszych wyników badań. O tyle to zaskakuje, że to właśnie sam Doktorant wskazuje na rozwijające się w ostatnich latach trzy nowe subfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi – o czym już wcześniej wspominałam.

Autor przyjął, że przeprowadzane przez niego badania są badaniami eksploracyjnymi i w związku z tym nie sformułował hipotez, które miałyby być weryfikowane w badaniach empirycznych. Rzeczywiście, w tego rodzaju badaniach, w części opartych na abdukcji, jest taka możliwość, ale jednocześnie jednym z celów badań eksploracyjnych jest proponowanie nowych hipotez o obserwowanych w danych zależnościach. Jednak Doktorant nie sformułował wprost żadnych pobadawczych hipotez.

Uważam jednakże, że przyjęte przez Doktoranta założenia odpowiadają oczekiwanym przez niego результатам badawczym. Nie są one może zbyt ambitne, ale tworzą pewną koncepcyjną całość.

5. STRUKTURA I ZAWARTOŚĆ MERYTORYCZNA

Recenzowana praca została podzielona przez Autora na dwie części. W pierwszej, złożonej z trzech rozdziałów, prezentowane są ustalenia na temat lojalności pracodawcy w oparciu o dokonany przegląd literatury przedmiotu. W drugiej, na którą składają się dwa rozdziały, prezentowane są wyniki własnych badań empirycznych. Na początku pracy zamieszczono *Wstęp*, a na końcu znajduje się wyodrębniona część pt. *Zakończenie*. We *Wstępie* znajdujemy dobrze napisane uzasadnienie podejmowanej problematyki, odniesienie do luki poznawczej, cel pracy, pytania badawcze, cel badań empirycznych oraz krótką informację o sposobie przeprowadzenia badań empirycznych. W zwięzły sposób scharakteryzowano też zawartość merytoryczną poszczególnych rozdziałów.

Co do charakterystyki i oceny poszczególnych rozdziałów pracy to jest ona następująca.

Rozdział 1. *Lojalność pracodawcy jako przedmiot zainteresowania wybranych dyscyplin nauki*

Na rozdział składają się 4 podrozdziały. Poza pierwszym podrozdziałem, pozostałe odnoszą się do trzech wybranych dyscyplin naukowych: filozofii, nauk prawnych i psychologii. W tym kontekście pewne zastrzeżenia budzą tytuły dwóch podrozdziałów. W tytule podrozdziału 1.2. pojawia się *Lojalność w prawie*. Należy tutaj zwrócić uwagę, że jest dyscyplina naukowa o nazwie nauki prawne, a nie prawo. Tytuł podrozdziału 1.4. jest niewłaściwie sformułowany, ma charakter tautologiczny – zawiera pojęcie prac psychologów oraz pojęcie piśmiennictwa psychologicznego. Powstaje pytanie, na czym polega różnica między nimi, kiedy analiza opiera się na przeglądzie literatury? Zachowując logikę w tytułach podrozdziałów, ten podrozdział powinien mieć w tytule odwołanie do dyscypliny psychologia.

Generalnie należy jednak uznać, że cały rozdział zgodnie z tytułem poświęcony jest problemowi lojalności pracodawcy z perspektywy trzech wybranych dyscyplin naukowych. Punktem wyjścia jest dyskusja nad genezą oraz różnymi koncepcjami definiowania pojęcia lojalności w szerszym, często leksykalnym ujęciu. Następnie Autor przechodzi do rozważań nad lojalnością z perspektywy filozofii. Poza kwestiami definicyjnymi omówione są też tutaj rodzaje i funkcje lojalności. W dalszej części Doktorant zajmuje się lojalnością w kontekście nauk prawnych, a w swoich rozważaniach odnosi się m.in. do postępowań procesowych, zobowiązań stron, dobrej woli i wiary oraz posłuszeństwa i nieposłuszeństwa obywatelskiego. We wnioskach końcowych stwierdza, że w podrozdziale (1.3) wykazano, że lojalność dotyczy różnych obszarów prawa, w tym cywilnego, handlowego i prawa pracy. Pragnę zauważyć, że o ile dwa pierwsze obszary zostały omówione wyczerpująco z perspektywy potrzeb dysertacji, to w tej części pracy nie zostały poczynione praktyczne żadne odniesienia do prawa pracy, które mają istotne znaczenie w kontekście głównego przedmiotu zainteresowania w rozprawie. W ostatniej części rozdziału Doktorant przeprowadza dyskusję nad lojalnością z perspektywy psychologii. Zajmuje się tutaj pojęciem lojalności w relacji do postawy, zachowania, zaangażowania i przywiązania. Osobna uwaga jest skierowana na strukturę lojalności, pojęcie niełojalności oraz lojalności wobec organizacji.

Dokonując ogólnej oceny zawartości merytorycznej tego rozdziału uznaję, że w sposób wyczerpujący zostało omówione jego tytułowe zagadnienie. Bezsporną zaletą tego rozdziału jest zwięzłe i klarowne, zaprezentowanie różnorodnych podejść i rozwiązań teoretycznych odnośnie do omawianego zjawiska. Autor wykazał się też umiejętnością wyboru tych treści z literatury przedmiotu, które mają najważniejsze znaczenie dla zobrazowania konceptualizacyjnych ujęć

lojalności w trzech dyscyplinach naukowych: filozofii, nauk prawnych i psychologii. Na końcu zabrakło jednak jakiś własnych wniosków podsumowujących cały rozdział.

Rozdział 2. Lojalność w naukach o zarządzaniu

Ten rozdział podzielony jest na trzy podrozdziały. Rozpoczyna go podrozdział, który zatytułowany jest *Lojalność a koncepcje i metody zarządzania*. W mojej ocenie tytuł jest za szeroki. Owszem, mgr Siuhad Khalil wspomina zdawkowo o zarządzaniu przez wartości, zarządzaniu opartym na lojalności, stopniach intensywności lojalności czy interesariuszach, ale zasadnicza treść ukierunkowana jest jednak na marketing, lojalność klientów zewnętrznych i działania kształtujące tę lojalność. W kolejnym podrozdziale przedmiotem zainteresowania jest lojalność w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Po krótkiej dyskusji na temat definicji zarządzania zasobami ludzkimi Autor poświęca nieco więcej miejsca trzem nowym subfunkcjom, jakie pojawiły się w jego ramach, a mianowicie zarządzaniu relacjami z pracownikami, budowaniu marki pracodawcy i kształtowaniu doświadczeń pracowników. Dodatkowo odnosi się do związków między lojalnością pracowników i klientów oraz zarządzania lojalnością pracowników, przy czym zaznacza, że to ostatnie ze względu na terminologię nie cieszy się uznaniem. Należy tutaj przyznać Doktorantowi rację, albowiem ten termin jest niepoprawny z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. W końcowej części nawiązuje też do przepisów prawa. Ostatni podrozdział, najdłuższy, poświęcony jest lojalności pracownika. Na początku prezentowane są autorskie tabelaryczne zestawienia definicji lojalności pracownika dokonane na podstawie przeglądu literatury polskiej i zagranicznej. To prowadzi Doktoranta do wyróżnienia trzech najważniejszych aspektów dotyczących lojalności pracownika, tj. mniejszej skłonności do zmiany miejsca zatrudnienia, rekomendowania pracodawcy oraz silnych relacji z pracodawcą. Uznaje też, że lojalność pracownika można mierzyć za pomocą określonych zmiennych, jak zaangażowanie, przywiązanie organizacyjne, zamiar opuszczenia organizacji lub pozostania w niej (s. 69), co poddaje pod zwężłą dyskusję przytaczając przy tym różne wyniki badań. Przedmiotem zainteresowania są ponadto różne typologie, formy, rodzaje i wymiary lojalności pracownika oraz lojalność zawodowa jako osobna kategoria pojęciowa. Doktorant podejmuje też kwestie związane z programami lojalnościowymi wykorzystywanymi w praktyce organizacyjnej.

Dokonując ogólnej oceny 2 rozdziału można powiedzieć, że w sposób wyczerpujący wyjaśniono jak postrzegana jest lojalność pracownika w naukach o zarządzaniu, przy czym najpełniejszy obraz dostarczają rozważania związane głównie z subdyscypliną zarządzania zasobami ludzkimi. Toczony wywody są logicznie uporządkowane i znajdują swoje uzasadnienie w odpowiednio dobranych pozycjach literaturowych. Podobnie jednak, jak na końcu rozdziału 1, tak i tutaj, zabrakło jakiś własnych wniosków podsumowujących cały 2 rozdział. Pojawia się też dodatkowe zastrzeżenie dotyczące obu rozdziałów. Otóż, mając na względzie podejmowaną w nich problematykę powstało oczekiwanie, że Doktorant wskaże na końcu, jakie definicje przyjął w swojej pracy dla dwóch zasadniczych pojęć, tj. lojalności oraz lojalności pracownika. Tak się jednak nie stało.

Rozdział 3. Istota lojalności pracodawcy

W strukturze tego rozdziału znajdują się trzy podrozdziały, w których Autor kolejno zajmuje się zagadnieniami definicyjnymi pojęcia lojalność pracodawcy, typologiami lojalnych pracodawców oraz prawnymi aspektami lojalności pracodawcy. Odnośnie do szczegółowej zawartości merytorycznej, to w pierwszym podrozdziale swoją dyskusję Doktorant rozpoczyna od perspektywy, w której pracownicy traktowani są jako wewnętrzni klienci organizacji, których

lojalność ma charakter dwukierunkowy czyli jest relacyjna. Stanowi to kontekst dla kolejnego zagadnienia, jakim jest lojalność pracodawcy w ujęciu etycznym. Następnie Doktorant naprzemiennie zajmuje się definicjami i koncepcjami dotyczącymi lojalności, lojalności pracodawcy, lojalnego pracodawcy, relacjami między pracownikiem i pracodawcą oraz lojalnością w przedsiębiorstwie. Dokonany w tym zakresie przegląd literatury prowadzi go do – cytuję - „określenia atrybutów lojalnego pracodawcy głównie poprzez zmienne związane z działaniami mającymi na celu zaspokojenie czterech głównych potrzeb zatrudnionych: fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych i uznania, czyli związanych z szeroko rozumianym wypełnianiem funkcji kierowniczych”. Doktorant egzemplifikuje te zmienne oraz potrzeby w tabeli 3.1.1. (s. 90). W tym miejscu chciałam zgłosić kilka zastrzeżeń. Po pierwsze, w tytule tabeli, jaki i teście odnoszącym się do tabeli, Autor posługuje się określeniem „zaangażowany (lojalny) pracodawca” bez wyjaśnienia, czy te terminy są traktowane tożsamo. Po drugie, niezwykle kontrowersyjne jest uznanie, że atrybutem może być działanie. Po trzecie, paleta potrzeb pracowników jest nazbyt uproszczona, nie uwzględnia choćby potrzeby rozwoju. Może to wynikać z tego, że wykorzystany do jej stworzenia przegląd literatury nie obejmował pozycji z ostatnich lat. Po czwarte, nie wiadomo, o jakich dokładnie funkcjach kierowniczych mówi Doktorant. Są to o tyle istotne zastrzeżenia, że dotyczą koncepcji stanowiącej o kształcie ankiety badawczej wykorzystanej w badaniach empirycznych przez Doktoranta. Jeżeli chodzi o drugi podrozdział, to – jak już wspomniano – poświęcony jest on typologiom lojalnych pracodawców. I już na samym początku pojawia się istotny problem. Otóż na końcu poprzedniego podrozdziału Doktorant powinien wskazać, jakie definicje przyjmuje w swojej pracy dla dwóch ważnych pojęć, tj. lojalności pracodawcy i lojalnego pracodawcy. Bez zdefiniowania tych pojęć trudno jest bowiem przejść do typologizacji, którą Doktorant przeprowadza w tym podrozdziale. Innymi słowy, nie da się identyfikować typów czegoś, jeżeli nie zdefiniujemy, czym to coś jest. Jednakże warto docenić, że mimo braku typologii czy też klasyfikacji lojalnych pracodawców w literaturze przedmiotu mgr Siuhad Khalil podjął się zaproponowania w tym zakresie pewnych rozwiązań poprzez stworzenie analogii do koncepcji dotyczących lojalności pracowników. W omawianym podrozdziale przywoływane są też przykłady kodeksów etycznych różnych organizacji. W rozumieniu Doktoranta ma to odzwierciedlać lojalność wobec branży jako analogii do lojalności zawodowej pracowników. W ostatnim, najdłuższym podrozdziale, lojalność pracodawcy rozważana jest w kontekście przepisów prawnych. Autor podjął się dosyć trudnego zadania, albowiem żadne przepisy nie definiują wprost tytułowego zagadnienia. Wobec tego lojalność pracodawcy traktowana jest w kategoriach jego ustawowych obowiązków wynikających z ustawy *Kodeks pracy*. Jednakże w dyskusji brane są też pod uwagę: *Konstytucja RP*, orzecznictwo Sądu Najwyższego, orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego, dyrektywy Parlamentu Europejskiego, wyroki sądów apelacyjnych oraz konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy.

Dokonując ogólnej oceny 3 rozdziału można powiedzieć, że stanowi on logiczną składową teoretycznej części pracy, w której podjęto starania, aby wyjaśnić, na czym polega lojalność pracodawcy. W tym celu Doktorant tworzy ciekawe analogie typologii lojalnych pracodawców, które wywodzi z typologii lojalnych pracowników i ich lojalności oraz buduje szerszy, prawny i społeczny kontekst dla omawianego zagadnienia. Świadczy to o pewnych umiejętnościach Doktoranta w zakresie dokonywania swoistej conceptualnej projekcji tego, co jest już w jakimś stopniu znane i dotyczy lojalności pracowników na obszar słabo jeszcze wyeksplorowany i związany z lojalnością pracodawcy. Ważnym mankamentem tego rozdziału jest jednak to, że

podobnie jak w poprzednich rozdziałach, tutaj też nie sformułowano własnych wniosków końcowych. Istotniejsze wydaje się jednak to, że po jego lekturze nie dowiadujemy się, jakie definicje zostały przyjęte w pracy dla kolejnych ważnych pojęć, jak lojalność pracodawcy oraz lojalny pracodawca.

Rozdział 4. Koncepcja badań własnych

W tym rozdziale wyodrębniono 3 podrozdziały. W pierwszym znajduje się opis metodyki przeprowadzonych badań empirycznych. Na początku sformułowany jest cel badań empirycznych oraz 4 pytania badawcze. Doktorant uważa, że treść tych elementów metodycznych uprawnia go do stwierdzenia, że przeprowadzone badania można zaliczyć do badań podstawowych oraz stosowanych. Nie zgadzam się jednak w pełni z tym stwierdzeniem. O ile planowana lista rekomendacji o charakterze zarządczym może być w jakimś stopniu uznana za rezultat badań stosowanych, to samo rozpoznanie atrybutów lojalnego pracodawcy jak i sprawdzenie, jak pracodawcy są oceniani przez pracowników ze względu na te atrybuty nie stanowią zapowiedzi odkrycia nowych praw czy też związków pomiędzy jakimiś zjawiskami, a to przecież stanowi sedno badań podstawowych. Sam Doktorant definiuje przecież tak badania podstawowe (s. 121). W rezultacie ani cel badań ani pytania badawcze nie spełniają warunków badań podstawowych według przytoczonej przez niego definicji. Ta część metodyki nie jest zatem do końca przemyślana. W badaniach wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety (w j. polskim i j. kurdyjskim), stanowiący załączniki 1 i 2 do pracy. Doktorant krótko omawia tę ankietę, a następnie wyjaśnia, jakie metody statystycznej analizy danych zostały zastosowane oraz w jaki sposób pozyskiwano respondentów i jakimi kryteriami się kierowano przy celowym doborze próby badawczej. Kryteria należy uznać za wątpliwe uzasadnienie, o czym już wcześniej wspomniano. W drugim podrozdziale scharakteryzowano próbę badawczą. W charakterystyczne uwzględniono cechy demograficzne respondentów oraz zasadnicze charakterystyki organizacji, w których byli zatrudnieni. W końcowej części podrozdziału omówiono cechy kulturowe oraz uwarunkowania gospodarcze Polski i Kurdystanu. Przyjęta kolejność jest niewłaściwa. Najpierw należało scharakteryzować szerszy kontekst dla badanych populacji, a potem można było przejść do opisu już samej próby badawczej. Trzeci, ostatni podrozdział poświęcony jest ograniczeniom przyjętej metody badawczej. Tytuł podrozdziału nie jest adekwatny do jego zawartości merytorycznej, gdyż rozważania dotyczą eksploracyjnego charakteru badań, narzędzia badawczego (ankiety), sposobu formułowania pytań ankietowych, zastosowanej skali oceny w ankiecie, wykorzystanych testów statystycznych, metody doboru próby badawczej i struktura pozyskanych respondentów ze względu na ich cechy demograficzne oraz zatrudnienie w danym typie organizacji, jak również kwestii terminologicznych. Inne zastrzeżenie związane z tym podrozdziałem dotyczy tego, iż znajduje się on w nieodpowiednim miejscu. Miejsce na zamieszczoną w nim dyskusję jest na końcu pracy. Należy też zwrócić uwagę, że w ostatnim akapicie mgr Siuhad Khalil pisze, iż w dysertacji „sformułowano i uzasadniono problem badawczy” (s. 141). Rzecz jednak w tym, że nigdzie w pracy nie zdefiniowano takiego problemu i w związku z tym nie podano też jego uzasadnienia.

Dokonując oceny zawartości merytorycznej rozdziału 4 pragnę podkreślić, że Autor nie tylko bardzo skrupulatnie opisał zastosowaną metodę badawczą i narzędzie badawcze, ale też starał się odpowiednio uzasadnić dokonywane w tym zakresie wybory. Podobnie z dużą starannością i skrupulatnością opisał próbę badawczą. W zwięzły i klarowny sposób zestawiał też cechy kulturowe i gospodarcze Polski i Kurdystanu. Ponadto dokonał też rzetelnej oceny poszczególnych komponentów zastosowanej metodyki badań, przy czym akurat to zagadnienie –

jak już wspomniano – powinno być zamieszczone na końcu pracy. Jednakże negatywnie oceniam brak informacji na temat przyjętej koncepcji teoretycznej. Nie wyjaśniono, dlaczego takie, a nie inne potrzeby pracowników były przedmiotem zainteresowania, dlaczego to akurat ich spełnianie ma stanowić o lojalności pracodawcy i co stanowiło o przypisaniu określonych pytań ankietowych do danej kategorii potrzeb pracowników.

Rozdział 5. Rezultaty badań własnych

Rozdział został podzielony na osiem podrozdziałów. Pierwsze cztery są tematycznie poświęcone zaspokajaniu potrzeb pracowników jako atrybuty lojalnego pracodawcy wg przyjętej przez mgr Siuhada Khalila koncepcji, tj. fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych i uznania. Zgromadzone dane empiryczne w tych podrozdziałach są analizowane łącznie dla respondentów z Polski i Kurdystanu. Analiza jest przeprowadzana odnośnie do każdego pytania ankietowego ze względu na strukturę respondentów, tj. płeć, wiek, poziom wykształcenia, staż pracy, zajmowane stanowisko w organizacji, pochodzenie wg wielkości organizacji i typu organizacji. Wyniki tych analiz są prezentowane w dwóch rodzajach tabel: zawierających 5-stopniową skalę oraz zagregowaną do 3 stopni. Szkoda, że nie zamieszczono tabel z wynikami testu korelacji dla badanych zmiennych. Dane w tym zakresie mają wyłącznie charakter opisowy. W piątym podrozdziale przedmiotem zainteresowania są zagregowane odpowiedzi respondentów, tj. traktowane łącznie dla każdej z czterech zaspokajanych potrzeb. Jak poprzednio - wyniki tych analiz są prezentowane w dwóch rodzajach tabel (5- i 3 - stopniowe skale). Szósty podrozdział poświęcony jest analizom zgromadzonych danych empirycznych ze względu na kraj. Składają się na niego dwa podpodrozdziały. Zgodnie z przyjętą wcześniej konwencją, wyniki wizualizowane są tabelarycznie, przy czym w pierwszym podpodrozdziale obejmują one analizy wg poszczególnych pytań, a w drugim są zagregowane do czterech potrzeb pracowniczych. W siódmym podrozdziale Doktorant przechodzi do sumarycznej analizy danych, w której uwaga jest skupiona na zagregowanych wynikach dla czterech potrzeb pracowników bez uwzględniania struktury respondentów. Powielony jest tutaj tabelaryczny sposób prezentowania z poprzednich podrozdziałów. Ostatni podrozdział zatytułowany jest *Wnioski*. Komentowane są tutaj uzyskane wyniki badań empirycznych w zestawieniu z ustaleniami dokonanymi w części teoretycznej pracy, formułowane są zasadnicze konkluzje z analiz przeprowadzonych w poprzednich podrozdziałach oraz prezentowane rekomendacje dla organizacji, które chcą budować lojalne relacje z pracownikami. Autor udziela też odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Dokonując ogólnej oceny rozdziału 5 należy uznać, że jest on napisany na bardzo wysokim poziomie szczegółowości w zakresie pozyskanych danych empirycznych. Znajdujemy w nim liczne analizy statystyczne oraz informacje dotyczące zidentyfikowanych prawidłowości, jak i braku pojawienia się oczekiwanych prawidłowości. Prawidłowości dotyczą relacji między zmiennymi opisującymi strukturę badanej populacji a potrzebami pracowników rozpatrywanymi w kontekście lojalnego pracodawcy. W tym rozdziale mgr Siuhada Khalila pokazał, że nie tylko sprawnie sobie radzi z prostszymi analizami statystycznymi interesujących go zmiennych, ale też na ich podstawie potrafi formułować wnioski. Niekiedy brakuje jednak jakiegoś głębszego wyjaśnienia czy też uzasadnienia dla prezentowanych konkluzji. W tym kontekście z nieco większą ostrożnością powinien podejść Doktorant do rekomendacji dla praktyki organizacyjnej. Niektóre rekomendacje mogą prowadzić do utrwalenia się pewnych stereotypów dotyczących pracowników lub też powstania nowych. Część z rekomendacji ma też zbyt ogólny charakter.

Pracę doktorską zamyka część zt. Zakończenie. Na początku Autor niejako streszcza najważniejsze ustalenia dokonane w teoretycznej części pracy. Następnie przedstawia główne konkluzje wynikające z własnych badań empirycznych, krótką notkę biograficzną oraz zasadnicze ograniczenia przeprowadzonych badań empirycznych. W ostatniej części omawia własne plany naukowe, polegające na kontynuacji badań empirycznych nad lojalnością pracodawców w Kurdystanie. W Zakończeniu brakuje odwołania wprost do przyjętego celu pracy i wskazania poziomu jego realizacji. Zwykle w zakończeniu jest też odwołanie do problemu badawczego, ale takiego Doktorant w swojej pracy wprost nie sformułował.

6. ORYGINALNOŚĆ ROZWIĄZANIA PROBLEMU NAUKOWEGO

Mgr Siuhad Khalil podjął się w swojej pracy ustalenia, jakie działania pracodawcy mogą składać się na jego ocenę jako lojalnego pracodawcy z perspektywy zatrudnionych pracowników. W tym celu stworzył autorską koncepcję takich działań, które pogrupował wg czterech kategorii potrzeb pracowniczych. W przyjętych założeniach pomiar poziomu realizacji tych potrzeb determinował ocenę lojalnego pracodawcy. Jednocześnie przedmiotem zainteresowania badawczego było ustalenie, czy badane zjawisko różnicuje badanych ze względu na miejsce prowadzenia badań, tj. w Polsce i Kurdystanie. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych Doktorantowi udało się zweryfikować swoją koncepcję oraz dokonać komparatystyki opinii respondentów w badanych krajach.

W mojej ocenie w dysertacji przedstawionych jest kilka oryginalnych koncepcji, które w ogólnym rozrachunku stanowią o pozytywnej ocenie poziomu oryginalności sposobu, w jaki rozwiązano problem badawczy. Oryginalne rozwiązania koncepcyjne i metodyczne to:

- własna koncepcja działań lojalnego pracodawcy w odniesieniu do potrzeb pracowników (s. 90),
- autorski kwestionariusz ankiety badawczej w j. polskim (s. 325-327) i j. kurdyjskim (s. 328-330),
- zestawienia porównawcze oczekiwań i ocen lojalnego przywódcy w Polsce i Kurdystanie (s. 42-264),
- lista rekomendacji o charakterze zarządczym dla praktyki organizacyjnej, obejmująca działania sprzyjające kreowaniu lojalnych relacji pracodawcy z pracownikami (s. 277-279).

7. DOBÓR LITERATURY I INNYCH ŹRÓDEŁ INFORMACJI

Końcowy spis cytowanych publikacji obejmuje łącznie 451 pozycji, z czego – wg zastosowanego przez Doktoranta podziału – 351 to literatura, 46 to akty prawne, a 54 to źródła internetowe. Znajdują się tutaj zarówno prace o charakterze klasycznym, najstarsze pochodzące z 1936 roku, jak i współczesne pozycje, najnowsze z 2018 roku. Przeważająca większość to pozycje polskojęzyczne - prace polskich autorów lub tłumaczenia na j. polski autorów zagranicznych. Niewielki odsetek to prace pisane w j. angielskim.

Wykorzystana w pracy literatura ma charakter interdyscyplinarny. Znajdujemy odwołania do pozycji z obszaru psychologii, socjologii, filozofii, antropologii kulturowej, ekonomii, metodologii badań, ekonomii, zarządzania, w tym zarządzania przedsiębiorstwem, biznesem międzynarodowym, zarządzania zasobami ludzkimi i różnych jego subfunkcji, prawa, marketingu, ale są też prace *stricte* poświęcone lojalności, lojalności pracowników i pracodawców, zaufaniu, zaangażowaniu i zasobom relacyjnym, a zatem odnoszące się do tytułowego zagadnienia dysertacji. W zakresie klasyfikacji cytowanych prac można wyróżnić monografie naukowe, książki i strony internetowe o charakterze popularnonaukowym, podręczniki, pozycje encyklopedyczne, słowniki, raporty, akty prawne, ale główną część stanowią czasopisma naukowe. Liczba

i różnorodność wykorzystanych w dysertacji pozycji literaturowych jest imponująca. Ważne jest to, że są to prace o odpowiedniej wartości naukowej. Przy ich wyborze Autor wykazał się odpowiednimi kompetencjami naukowo-badawczymi. Jednak należy też zauważyć, że nieco skromnie wypada przegląd literatury światowej, szczególnie prestiżowych czasopism naukowych.

8. FORMALNO-TECHNICZNA STRONA PRACY (JĘZYK, GRAFIKA, PRZYPISY)

Praca pod względem objętościowym stanowi znaczące opracowanie, w którym zamieszczono 7 rysunków, 149 tabel oraz 2 załączniki. Stanowią one istotne wsparcie wizualizacyjne dla omawianych treści. Część z nich to cytowania literaturowe, ale są też własne opracowania autorskie. Zamieszczono też 491 przypisów o charakterze objaśniającym. Stosowany w pracy język jest poprawny zarówno pod względem gramatycznym, jak i stylistycznym (usterki są drobne i nieliczne), a ponadto wykorzystywana jest terminologia przyjęta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Praca jest generalnie starannie sformatowana i warto przy tym podkreślić, że Doktorant dołożył też starań, aby na końcu wiersza nie pojawiały się wyrazy jednoliterowe. Opis źródeł cytowań nie wzbudza zastrzeżeń.

W dysertacji dostrzegalne są jednak pewne usterki. W tytule podrozdziału 1.1. pojęcie lojalność jest w cudzysłowie, co jest nieoprawne. Zamiast odniesień do rozdziałów czy podrozdziałów Autor mówi o punktach pracy. W kilku miejscach w tekście głównym pracy brakuje odwołania do konkretnego numeru elementu graficznego. W tabeli 3.2.1. (s. 93) w tytule brak informacji, że to chodzi o lojalnych pracodawców. W części teoretycznej w niektórych tabelach nie zachowano konsekwencji w zakresie rozpoczynania poszczególnych punktów małą lub dużą literą. W części empirycznej do wielu tabel nie podano legend objaśniających stosowane skróty. W niektórych tytułach tabel z wynikami badań bezzasadnie pojawia się nazwisko A. Masłowa.

9. PODSUMOWANIE RECENZJI

Cel pracy rozprawy został przez mgr Siuhada Khalila osiągnięty. Ogólna struktura pracy została właściwie podporządkowana temu celowi. Brakuje wprost wyrażonego problemu badawczego, pozostaje on w domyśle czytelnika. W sposób właściwy przeprowadzono bardzo wnikliwe interdyscyplinarne studia literaturowe, opracowano teoretyczne założenia pracy, w tym zaproponowano własne rozwiązania koncepcyjne, przeprowadzono badania o charakterze komparatystycznym oraz sformułowano odpowiednie wnioski z całego procesu badawczego. Zgłaszane w niniejszej recenzji uwagi czy wątpliwości w żadnym stopniu nie umniejszają wartości całej rozprawy doktorskiej. Stąd też moja ocena rozprawy jest pozytywna.


W kontekście pytań, jakie nasunęły się w trakcie recenzowania doktoratu proponuję, aby Doktorant w czasie obrony ustosunkował się w zwięzły sposób do następujących problemów:

- 1) Do scharakteryzowania krajów, w których były przeprowadzane badania wykorzystano 6-wymiarowy model kultury wg G. Hofstede. Czy (i w jakim zakresie) można wykorzystać te wymiary do wyjaśnienia podobieństw i różnic, jakie pojawiły się w odpowiedziach respondentów w Polsce i Kurdystanie?
- 2) W jaki sposób określone uwarunkowania makroekonomiczne danego kraju (mam tu na myśli zasadnicze wskaźniki dotyczące gospodarki) oraz przyjęte rozwiązania w zakresie ubezpieczeń społecznych i prawa pracy mogą determinować odpowiedzi respondentów w badaniach prowadzonych za pomocą zamieszczonej w pracy ankiety?
- 3) Uzasadniając podejmowaną problematykę napisano, że o znaczeniu lojalności pracownika świadczą choćby wyłonię w ostatnich latach nowe subfunkcje zarządzania zasobami

ludzkimi, jak zarządzanie relacjami z pracownikami, budowanie marki pracodawcy, czy kształtowanie doświadczeń pracowników. W tym kontekście powstaje pytanie, jakie działania podejmowane przez pracodawcę w tych trzech subfunkcjach mogą mieć najistotniejsze znaczenie dla postrzegania go jako lojalnego pracodawcy?

10. KONKLUZJA

Recenzowana dysertacja jest poprawna pod względem merytorycznym i formalnym, posiada wyraźne cechy oryginalności wyrażające się w sposobie przedstawienia i rozwiązania problemu badawczego. W tym zakresie Doktorant wykazał się odpowiednim poziomem umiejętności teoretyczno-konceptualizacyjnych, metodycznych, analitycznych i konkluzyjnych. Doktorant dowiódł też, że posiada ogólną wiedzę w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętności niezbędne do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Tym samym stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Siuhada Khalild pt. *Lojalność pracodawcy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa* spełnia wymogi art. 187 ust. 1 i ust. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (tekst jedn. Dz. U. z 2020 r. poz.85) i wnioskuję do Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Marzena Stor 

Dr hab. Marzena Stor, prof. UE