

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

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Klimki-Kołyško  
pt. *Zarządzanie karierą pracowniczą determinantą dobrostanu zawodowego*, napisanej  
pod kierunkiem promotorów dr hab. Henryka Skłodowskiego, prof. SAN  
oraz prof. zw. dr hab. Łukasza Sułkowskiego

### Podstawa prawna wykonania recenzji:

- pismo z prośbą o wykonanie recenzji sporządzone przez dr hab. inż. Mariusza Bednarka, prof. SAN, Dziekana Wydziału Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi z dnia 25.10.2016 r.
- *Uchwała* Rady Wydziału Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi w sprawie powołania recenzentów z dnia 25.10.2016 roku.

### Kwalifikacja pracy na podstawie w/w *Uchwały* Rady Wydziału:

- praca zakwalifikowana do ubiegania się o stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

## 1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA I CEL PRACY

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i wykazuje się pewnym stopniem interdyscyplinarności. Autorka w swoich rozważaniach odwołuje się do ekonomii, zarządzania, psychologii, socjologii, filozofii oraz pedagogiki.

Dysertacja poświęcona jest problematyce dobrostanu zawodowego pracowników sektora przedsiębiorstw ze względu na stosowane w organizacjach tego sektora metody zarządzania karierami pracowniczymi, w tym ze szczególnym uwzględnieniem nowych typów karier. W obszarze naukowo-badawczym zamierzeniem Autorki jest wypełnienie pewnej luki, która została przez nią zdefiniowana w oparciu o szerokie studia literaturowe. Mgr Małgorzata Klimka-Kołyško wskazuje tutaj, że chociaż związek sytuacji zawodowej człowieka z dobrostanem stanowi obszar zainteresowania wielu różnorodnych badań, to jednak głównym przedmiotem zainteresowania jest zwykle afektywny dobrostan związany z pracą, a przecież kariera jest czynnikiem, który wpływa na poziom afektywnego dobrostanu pracownika, przy czym rozwój tej kariery jest w znacznym stopniu warunkowany przez organizacje zatrudniające pracowników. Stąd też w swojej pracy Doktorantka przyjmuje szerszą perspektywę, w której dobrostan obejmuje nie tylko pozytywne emocje odczuwane w trakcie pracy przez pracownika, ale też inne elementy związane z karierą zawodową, jak poczucie sensu, pochłonięcie, osiągnięcia czy relacje międzyludzkie. W tym kontekście celem głównym pracy jest empiryczna weryfikacja przyjętego modelu zależności pomiędzy dobrostanem zawodowym a metodami zarządzania karierami zawodowymi w kontekście realizowanych przez pracowników współczesnych polskich przedsiębiorstw nowych typów karier zawodowych (s. 8). Realizację tego celu należy ocenić pozytywnie, chociaż w przekonaniu recenzentki jest on sformułowany zbyt wąsko i powinien być

raczej traktowany jako cel metodyczny lub też stanowić jeden z celów szczegółowych badań empirycznych. Natomiast w kontekście zawartości merytorycznej pracy jej zasadniczy cel powinien brzmieć: identyfikacja, analiza i diagnoza związku pomiędzy dobrostanem zawodowym a metodami zarządzania karierami zawodowymi w organizacjach.

Na pozytywną ocenę zasługuje relacja między tytułem pracy a jej strukturą i zawartością merytoryczną. Praca liczy 275 stron, z czego 218 to główna treść pracy, a pozostałe to spisy rzeczowe oraz załączniki w postaci scenariusza wywiadu, kwestionariusza ankiety badawczej oraz streszczenia w j. polskim i j. angielskim, jak również oświadczenia autorki i promotorów pracy.

## **2. AKTUALNOŚĆ PODEJMOWANEJ PROBLEMATYKI**

Podejmowana w pracy problematyka jest aktualna i ważna. W pełni należy się bowiem zgodzić z Doktorantką, która uzasadniając swój wybór w tym zakresie pisze między innymi, iż w ostatnim dziesięcioleciu doszło do zasadniczego przeformułowania w sposobie postrzegania i definiowania kariery zawodowej, i to zarówno z perspektywy indywidualnego pracownika, jak i organizacji. W rezultacie pojawia się potrzeba zidentyfikowania tych czynników, które współcześnie determinują skuteczność realizowania karier członków organizacji, a tym samym wspomagają osiąganie celów zarządzania zasobami ludzkimi oraz przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa (s.5). Stąd też obecnie dla organizacji i jej pracowników istotne jest zintegrowanie tradycyjnie proponowanych systemów organizacyjnego zarządzania karierami ze strategiami samozarządzania karierą i wdrażanie podejścia dualistycznego (s.59). Za zasadną należy też uznać argumentację Autorki, że takie działania mogą zwiększyć satysfakcję jednostki z pracy, jej zaangażowania i związku z organizacją oraz maksymalizację postawy proaktywnej, a zatem mogą przyczynić się do skuteczniejszego osiągania celów indywidualnych pracowników oraz celów biznesowych organizacji (s. 60).

## **3. CEL BADAŃ I POZIOM JEGO REALIZACJI**

Przedmiotem badań jest relacja pomiędzy karierą pracowniczą a dobrostanem (s. 7). W pracy nie sformułowano jednak wprost celu badań empirycznych. Autorka zdaje się utożsamiać główny cel pracy z celem badań empirycznych. Świadczy o tym zarówno informacja zamieszczona we *Wstępie* do pracy, jak i w empirycznym rozdziale 5.2. We *Wstępie* czytamy, że w części empirycznej pracy zaprezentowano cel główny rozprawy, którym jest empiryczna weryfikacja przyjętego modelu zależności (s. 8), a z kolei z rozdziału 5.2., dowiadujemy się, że głównym celem pracy – chociaż tym razem o charakterze poznawczym – też jest empiryczna weryfikacja przyjętego modelu zależności (s. 102). Poza kontrowersyjnym utożsamieniem tych dwóch celów pewne wątpliwości budzi uznanie, że celem poznawczym może być empiryczna weryfikacja. Ogólnie można zatem powiedzieć, że pod względem metodycznym poprawność sformułowanych celów rodzi pewne zastrzeżenia.

Główny cel pracy jest zdezagregowany przez Doktorantkę na pięć celów szczegółowych. Przyjmując za podmiot badania pracowników sektora przedsiębiorstw, trzy cele szczegółowe obejmują analizę stosowanych przez nich metod zarządzania karierą zawodową, realizowanych typów karier zawodowych oraz poziomu ich dobrostanu zawodowego. Pozostałe dwa cele dotyczą analizy relacji strategii zarządzania karierą zawodową z dobrostanem zawodowym wspomnianej kategorii pracowników oraz analizy strategii zarządzania karierami pracowniczymi w kontekście dobrostanu zawodowego w percepcji osób reprezentujących kadry kierownicze przedsiębiorstw różnej wielkości, czyli rozszerzając podmiot badań o kadre menedżerską.

W ocenie recenzentki główny cel badań, mimo wątpliwości co do sposobu jego sformułowania, należy ocenić pozytywnie. Z pewnością przyczynił się do tego satysfakcjonujący poziom realizacji celów szczegółowych. Doktorantce udało się bowiem w wyniku przeprowadzonych badań dokonać empirycznej weryfikacji przyjętego modelu zależności pomiędzy dobrostanem zawodowym a metodami zarządzania karierami zawodowymi w kontekście realizowanych przez pracowników współczesnych polskich przedsiębiorstw nowych typów karier zawodowych.

#### **4. ZAŁOŻENIA, TEZY I HIPOTEZY BADAWCZE**

W pracy przyjęto trzy zasadnicze założenia determinujące proces badawczy. W pierwszym słusznie uznano, że dobrostan odczuwany przez pracowników współczesnych przedsiębiorstw należy rozumieć szerszej niż afektywny dobrostan związany z pracą, jak to zwykle miało dotychczas miejsce w różnego rodzaju badaniach. Zasadne jest zatem przyjęcie przez mgr Małgorzatę Klimkę-Kołyso, że na dobrostan zawodowy składają się takie komponenty, jak pozytywne emocje związane z realizowaniem kariery zawodowej, zaangażowanie w tę karierę i poczucie jej sensu, jak również relacje z ludźmi znaczącymi dla jej realizowania na płaszczyźnie osobistej i zawodowej oraz osiągnięcia związane z jej realizacją (s. 102). Pewnym mankamentem jest jednak brak konsekwencji w przyjmowanej perspektywie. Oto bowiem na stronie 7 Autorka nazywa wskazane tutaj komponenty komponentami dobrostanu, na stronie 88 elementami, na 99 czynnikami, a na 102 posługuje się już pojęciem wymiarów.

Drugie założenie stanowi z kolei o tym, że pracownicy przedsiębiorstw prowadzących działalność na współczesnym polskim rynku pracy realizują nowoczesne typy karier zawodowych, które można sklasyfikować jako kariery bez granic i/bądź kariery proteuszowe. W pewnym zakresie taka teza jest sformułowana w nieco wadliwy sposób. O ile zidentyfikowanie tych nowych typów karier w obecnych uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych nie budzi zastrzeżeń, czego dowodzi też analiza literatury, to generalizowanie założeń co do praktyki pracowniczej w tym zakresie dla całej populacji polskich pracowników sektora przedsiębiorstw zdaje się niewłaściwe. Do takiego wniosku prowadzą nie tylko studia literaturowe, ale też logika generalizowania w badaniach. Inna rzecz dotyczy pewnego niefortunnego sformułowania. Otóż, mówiąc o przedsiębiorstwach prowadzących działalność na rynku pracy mamy w zarządzaniu na myśli te przedsiębiorstwa, które zajmują się na przykład pośrednictwem pracy, doradztwem zawodowym, konsultingiem itp. Natomiast z treści rozprawy wynika, że zainteresowanie Doktorantki nie ograniczało się tylko do tego typu podmiotów.

Natomiast trzecie założenie dotyczyło tego, że zarządzanie karierą jest jednym z wielu czynników determinujących dobrostan zawodowy, jednak ze względu na dynamiczne zmiany zarówno rozumienia, jak i realizowania karier pracowniczych, wymaga szczególnej koncentracji uwagi i badawczego zgłębienia. Uważam, że jest to założenie całkowicie uzasadnione i dowodzi dogłębnego zapoznania się Doktorantki z poruszaną problematyką.

W pracy sformułowano też 6 pytań badawczych, z których jedno było zaplanowane dla badań jakościowych i dotyczyło ustalenia, jakie strategie zarządzania karierami zawodowymi mają kluczowe znaczenie dla maksymalizacji dobrostanu zawodowego w ocenie kadr kierowniczych, a pięć kolejnych pytań ustanowiono dla badań ilościowych. Wśród tych ostatnich znalazły się trzy pytania dotyczące charakteru zależności między: typami realizowanych karier a strategiami zarządzania karierami przez pracowników, dobrostanem zawodowym a typem karier zawodowych

oraz strategiami zarządzania karierą zawodową a dobrostanem zawodowym pracowników. Brakuje jednak doprecyzowania, czy chodzi o zarządzanie karierami przez pracowników czy organizacje. Natomiast dwa ostatnie pytania odnosiły się do wybranych zmiennych socjodemograficznych, które mogą różnicować zarówno typy karier realizowanych przez pracowników, jak również i samych pracowników pod względem poziomu ich dobrostanu zawodowego. W zakresie przeprowadzanych badań o charakterze ilościowym każdemu pytaniu przyporządkowano określoną hipotezę. Nie wszystkie z nich mają postać czystych hipotez statystycznych (nie mówią jasno o związku pewnych zmiennych), a niektóre zdają się być nieco nieprecyzyjne (np. zastosowanie sformułowania o reprezentowaniu wyższego poziomu dobrostanu, ale nie wiadomo – wyższego od kogo lub czego).

W wyniku przeprowadzonego badania empirycznego Autorka odpowiedziała na wszystkie pytania badawcze oraz dokonała weryfikacji postawionych hipotez. Badania przeprowadzono na próbie 22 menedżerów, z którymi przeprowadzono ustrukturyzowane wywiady, oraz 350 pracowników, których poddano badaniu ankietowemu. Kwestionariusz ankiety w znacznej mierze stanowi kompilację dostępnych testów o charakterze psychologicznym, w których Autorka dokonuje modyfikacji wybranych stwierdzeń poddawanych ocenie lub też wprowadza własne skale pomiarowe, ale są też zagadnienia, względem których Autorka samodzielnie formułuje pytania ankietowe. Na uwagę zasługuje fakt, że Doktorantka rzetelnie informuje nie tylko o źródłach inspiracji badawczej, ale też wskazuje autorów narzędzi badawczych, którymi się posługuje. Szkoda tylko, że nie wspomina o tym, iż są to narzędzia badawcze, które oryginalnie były wykorzystywane na przykład do badania policjantów amerykańskich (w tym głównie mężczyzn, co oryginalni autorzy uznają za istotny mankament) czy pracowników prywatnej szkoły w Australii, albo też że dotyczyły zupełnie innych kwestii (np. w pytaniach testu MLQ pojęcie życie mgr Małgorzata Klimka-Kołyso zastępuje terminem kariera). W niczym jednak nie umniejsza to wartości przeprowadzonych badań, gdyż udzielone odpowiedzi na pytania badawcze oraz weryfikacja postawionych hipotez pozwalają na pozytywną ocenę całego procesu badawczego.

## **5. DOBÓR LITERATURY I INNYCH ŹRÓDEŁ INFORMACJI**

Końcowy spis cytowanej literatury obejmuje 306 pozycji, w których znajdują się zarówno prace o charakterze klasycznym, najstarsze pochodzące z 1953 roku, jak i współczesne pozycje, najnowsze z 2016 roku. Są tutaj prace polskie i zagraniczne, w tym oryginalne prace angielskojęzyczne.

Wykorzystana w pracy literatura ma charakter interdyscyplinarny. Znajdujemy odwołania do pozycji z obszaru psychologii, socjologii, doradztwa czy też poradnictwa zawodowego, rynku pracy, zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania przedsiębiorstwem, są też prace *stricte* poświęcone karierze i zarządzania karierą, a ponadto prace ze statystyki.

W zakresie klasyfikacji cytowanych prac można wyróżnić monografie naukowe, podręczniki, czasopisma naukowe, słowniki dziedzinowe i językowe, encyklopedie, prace naukowe na prawach czasopism naukowych. Niektóre źródła pochodzą z Internetu, jak narzędzia badawcze czy dane statystyczne.

Liczba i różnorodność wykorzystanych w dysertacji pozycji literaturowych jest imponująca. Jednakże pewien niedosyt wywołuje stosunkowo słaba reprezentacja literatury z zakresu zarządzania. Doktorantka odwołuje się też zaledwie do kilku polskich i zagranicznych autorów o uznanej renomie naukowej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a przecież w tym

kontekście poddaje w swojej pracy pod dyskusję zagadnienie kariery. Brakuje też jakichś odwołań do pozycji z zakresu ekonomii, co zdaje się o tyle ważne, że wyłonienie nowych typów karier Autorka łączy nie tylko ze zmianami społecznymi w kraju, ale też ekonomicznymi.

## 6. STRUKTURA I ZAWARTOŚĆ MERYTORYCZNA

Recenzowana praca składa się z sześciu rozdziałów, które poprzedza *Wstęp*, a zamyka *Zakończenie*. We *Wstępie* znajdujemy uzasadnienie podejmowanej problematyki, cel pracy oraz zwięzłą charakterystykę poszczególnych rozdziałów. Natomiast *Zakończenie* to podsumowanie zasadniczych ustaleń dokonanych w dysertacji oraz rekomendacje dla dalszych badań.

Cztery pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, przy czym każdy z nich kończy się wyodrębnionym podsumowaniem. Natomiast kolejne dwa rozdziały mają charakter empiryczno-konkluzyjny.

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

### Rozdział 1. Problematyka kariery zawodowej

Tytuł tej części pracy jest zbyt ogólny, powinien on nakreślać, co z szeroko rozumianej problematyki kariery zawodowej stanowi główny przedmiot zainteresowania. Rozdział składa się z trzech podrozdziałów, a w kolejności omawiane są takie zagadnienia, jak płynna nowoczesność, pojęcie i cechy kariery zawodowej, organizacyjny kontekst kariery, ewolucja kontraktu psychologicznego oraz typologie karier. W tym miejscu należy zauważyć, że w podrozdziale 1.3. wyodrębniono jeden kolejny podrozdział, tj. 1.3.1., co w kwestii strukturyzacji treści nie znajduje racjonalnego uzasadnienia, bowiem powstaje pytanie, po co ją wyodrębniono skoro nie ma innych części. Uwagę zwraca też zachwianie proporcji objętościowych między poszczególnymi podrozdziałami. Pierwszy liczy 1,5 strony, drugi 5, a trzeci aż 15. W rezultacie zbyt mało miejsca poświęcono organizacyjnemu kontekstowi kariery zawodowej, a skupiono się głównie na opisie różnych typologii kariery.

Dokonując oceny zawartości merytorycznej tego rozdziału należy uznać, że Doktorantka z dużą starannością podchodzi do scharakteryzowania współczesnej perspektywy na karierę zawodową pracowników, jak też nakreślenia jej uwarunkowań, przy czym podejmowane w tym zakresie rozważania są nieco bardziej zakorzenione w psychologii, socjologii i filozofii niż zarządzaniu. Świadczy o tym choćby rozpatrywanie kariery w kontekście płynnej nowoczesności, a zatem terminologii przyjętej w filozofii i socjologii, a przecież można było poszukać jakiegoś odpowiednika w zarządzaniu, a przynajmniej posłużyć się językiem przyjętym w zarządzaniu do scharakteryzowania tej kategorii opisowej współczesności. Trochę problematyczne jest również to, że w całej pracy Doktorantka odwołuje się do kariery realizowanej w okresie płynnej nowoczesności, ale nie podaje konkretnej definicji, jaką dla tej płynnej nowoczesności przyjmuje. Niekiedy stosuje też zamiennie pojęcie płynnej nowoczesności z pojęciem współczesności, co ani w socjologii ani zarządzaniu nie znajduje uzasadnienia. Pewnych trudności w operacjonalizacji przyjętej koncepcji teoretycznej nastęrcza też przyjęta w pracy definicja kariery za M. Savickasem. Otóż wynika z niej, że kariera to refleksja na temat ludzkiego zachowania zawodowego, a nie samo zachowanie (s. 16). Powstaje zatem, taka oto wątpliwość: czy można mówić o zarządzaniu refleksją? - a przecież Doktorantka zajmuje się zarządzaniem karierą przez pracownika oraz organizację. Brakuje też jasnego stanowiska w kwestii przyjętej definicji kontraktu psychologicznego. Niemniej jednak, bezsporną zaletą tego rozdziału, o czym już wspomniałam,

jest podjęcie próby dokonania wieloaspektowego opisu współczesnego rozumienia kariery z perspektywy indywidualnej oraz wspierania jej rozwoju przez organizację.

## Rozdział 2. Zarządzanie karierą zawodową

Ten rozdział podzielony jest na pięć podrozdziałów, przy czym w podrozdziałach 2.2. oraz 2.3. wyodrębniono jeszcze po jednej części, co podobnie jak w przypadku wskazywanego uprzednio podrozdziału 1.3. – jest niewłaściwym zabiegiem przy strukturyzowaniu planu i treści pracy.

Pod względem koncepcyjnym rozdział został dobrze opracowany. Rozpoczyna go bowiem dyskusja na temat zarządzania karierą zawodową jako jednego z elementów komponujących zarządzanie zasobami ludzkimi, a następnie uwaga zostaje przeniesiona na samą problematykę zarządzania karierą pracowniczą, w tym strategię indywidualnego i organizacyjnego zarządzania tą karierą oraz sposoby stymulowania karier pracowniczych w organizacji poprzez zarządzanie talentami oraz zarządzanie kompetencjami. Zatem klasyczne podejście „od ogółu do szczegółu”. Kolejność i rodzaj podejmowanych zagadnień z merytorycznego punktu widzenia są jak najbardziej właściwe. Doktorantka pokazuje bowiem, że działania ukierunkowane na karierę pracowniczą nie występują w próżni, ale są częścią zarówno badań naukowych podejmowanych w subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi, jak i praktyki organizacyjnej przedsiębiorstw w obszarze funkcji personalnej. Toczone wywody są logicznie uporządkowane i znajdują swoje uzasadnienie w przyjmowanych założeniach, a zatem świadczą o ogólnym rozeznaniu mgr Małgorzaty Klimko-Kotysko na temat ułokowania zarządzania karierami w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, a w tym we wspomnianej subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi.

Nie sposób jednak nie zwrócić uwagi na pewne mankamenty, jakie pojawiają się w toku prowadzonych rozważań. Otóż podrozdział 2.1 zatytułowany *Zarządzanie karierą zawodową jako kluczowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji* jest za ogólny w swojej treści. Brakuje na przykład jakichś konkretnych odniesień do celów czy struktury zarządzania zasobami ludzkimi, które w pełniejszy sposób przysłużyłyby się uzasadnieniu tak sformułowanego tytułu. Ponadto, podejmując problematykę zarządzania zasobami ludzkimi autorka powinna skorzystać z nieco szerszej palety uznanych autorytetów w tej subdyscyplinie niż uczyniła to w pracy. Cenne jest, że przywołuje prace prof. J. Strużyny, prof. Ł. Sułkowskiego czy prof. Armstronga, którzy mają ugruntowaną pozycję w nauce, ale nie jest zrozumiałe, dlaczego pomija publikacje choćby prof. T. Listwana, prof. A. Pocztowskiego, czy prof. M. Juchnowicz, którzy również poczynili znaczący wkład do nauki. Do innych mankamentów można zaliczyć brak jasnego sprecyzowania, jaka definicja zarządzania zasobami ludzkimi zostaje przyjęta w pracy oraz czy ostatecznie dla Doktorantki zarządzanie karierą wpisuje się w strategię zarządzania zasobami ludzkimi czy strategię ogólnoorganizacyjną. Co więcej, i być może co ważniejsze - nie jest też określone, jakie rozumienie zarządzania karierą zostaje przyjęte ze względu choćby na cele pracy, ani też nie wiadomo, czy kierowanie karierą jest z rozmysłem stosowane zamiennie, czy też Doktorantce nie jest znana różnica między kierowaniem a zarządzaniem. W tym miejscu z pewną krytyką należy się też odnieść co do bezrefleksyjnego doboru niektórych pozycji literaturowych cytowanych przez Doktorantkę. Na przykład, na stronie 42 autorka cytuje pracę, w której zarządzanie karierą zdefiniowano jako działania podejmowane przez organizacje w celu planowania i zarządzania karierami. Pomijam już, że jest to definicja tautologiczna, a zatem błędnie utworzona, gdyż w definiensie powtórzone jest definiendum, albowiem ważniejszym problem zdaje się być to, że w tym objaśnieniu przyjęto, iż planowanie nie jest częścią zarządzania. Niefortunne jest też

posługiwanie się pojęciem kompetencje kariery. Co prawda pojawia się ono w kilku pozycjach literaturowych w języku polskim, ale jest to kalka językowa, w której widoczny jest błąd fleksyjny wywołujący niewłaściwe rozumienie tego terminu. Otóż w języku angielskim mowa jest o *career competency* (lub w l. mnogiej – *career competencies*). Nie oznacza to jednak, że chodzi o kompetencje należące do kariery, gdyż nie tylko angielskojęzyczne definicje wyjaśniają, że chodzi o kompetencje przynależne ludziom, ale też umieszczenie rzeczownika *career* przed *competency* powoduje, że w takiej konstrukcji pełni on funkcje przymiotnika. Zatem, skoro *language competency* tłumaczymy nie jako kompetencje języka, a kompetencje językowe, tak i tutaj – jakkolwiek nie brzmi to nieco dziwacznie dla ucha – *career competency* powinno być przetłumaczone jako kompetencje karierowe. Lepszym rozwiązaniem może być jednak poszukanie odpowiednika opisowego, być może dłuższego, ale odzwierciedlającego istotę stosowanego pojęcia.

### Rozdział 3. Znaczenie czynników psychologicznych w procesie zarządzania karierą zawodową

Ten rozdział, składający się z czterech podrozdziałów, zgodnie ze swoim tytułem, stanowi dobrze opracowaną na potrzeby dysertacji prezentację najistotniejszych czynników psychologicznych determinujących decyzje i zachowania pracowników w procesie kształtowania własnych karier zawodowych. Przedmiotem zainteresowania są różne koncepcje dotyczące dopasowania człowieka do środowiska pracy, zawodu, wykonywanej pracy czy organizacji. Przegląd tych koncepcji jest szeroki, od klasycznych do najnowszych, w których zasadniczą rolę odgrywają podmiotowe cechy człowieka w projektowaniu kariery przystosowalnej. Należy się przy tym zgodzić z Doktorantką, która w wyniku trafnie dobranej argumentacji stwierdza, że koncepcja konstruowania przystosowalnej kariery wydaje się najbardziej adekwatna do potrzeb współczesnego rynku pracy, ponieważ podkreśla istotę budowania zatrudnialności pracownika poprzez ustawiczny rozwój i wzmacnianie kompetencji istotnych z punktu widzenia budowania kapitału kariery (w oryginale Doktorantka pisze o wzmacnianiu kompetencji kariery – s. 80).

Na tym tle bardzo interesująco prezentuje się podrozdział 3.4., w którego tytule postawiono pytanie: *Dopasowanie czy przystosowalność kariery zawodowej?* Autorka zdaje się tutaj podzielać pogląd M. Savickasa, który uważa, że współczesny rynek pracy nie pozwala na dopasowanie człowieka do środowiska pracy, choć mówi się o przystosowalności kariery. W tym kontekście autorka wyjaśnia, że kariera przystosowalna to psychospołeczny konstrukt, który oznacza, że jednostka posiada zasoby i gotowość, aby radzić sobie w różnych sytuacjach pracy.

Ogólnie można powiedzieć, że w tej części pracy mgr Małgorzata Klimka-Kołytko nie tylko dowodzi, że poza zarządzaniem, socjologią, filozofią i psychologią posiada też wiedzę z zakresu doradztwa zawodowego, ale też potrafi zbudować wielowymiarową perspektywę zarówno samej kariery zawodowej pracowników, jak i zarządzania tą karierą przez różne podmioty.

### Rozdział 4. Koncepcja dobrostanu zawodowego

Rozdział skonstruowany został z sześciu podrozdziałów, w których Doktorantka rozpatruje koncepcje dobrostanu zawodowego w kontekście dotychczasowego dorobku psychologii pozytywnej, w tym eksponując dwa główne nurty, tj. hedonistyczny oraz eudajmonistyczny, jak również podejście integrujące te dwa nurty i skutkujące wyłonieniem się synergicznego modelu dobrostanu. Przegląd literatury doprowadza Doktorantkę do słusznego wniosku, że skoro dobrostan jest celem skutecznego budowania całościowej kariery, to należy rozszerzyć analizę związku całościowego budowania ścieżki kariery z dobrostanem pracowniczym w zestawieniu

z dotychczas prowadzonymi badaniami w tym zakresie. Stąd też Autorka proponuje, aby dobrostan zawodowy definiować zgodnie z koncepcją M. Seligmmana, w której jest on rozumiany jako konstelacja takich czynników, jak pozytywne emocje, poczucie sensu i osiągnięć związanych z karierą zawodową, pochłonięcie w jej realizowanie oraz relacje z ludźmi związanymi z realizacją tej kariery. Szkoda tylko, że mgr Małgorzata Klimka-Kołyško nie pisze wprost, że takie ujęcie zostaje przyjęte w jej pracy. Co prawda, w kolejnym podrozdziale dotyczącym metodyki badań empirycznych (5.2.) wskazuje, że to ujęcie koncepcyjne staje się jednym z zasadniczych założeń przyjętych w pracy, ale brakuje jakiegoś logicznego przejścia między ustaleniami i założeniami teoretycznymi a przyjmowanymi rozwiązaniami w procesie badawczym.

Niemniej jednak należy uznać, że rozważania poczynione w tym rozdziale przez mgr Małgorzatę Klimkę-Kołyško nie tylko argumentują formułowane we wnioskach tezy, ale też w wyczerpujący sposób wyjaśniają i uzasadniają przyjęte w części badawczej podejście do definiowania i badania dobrostanu zawodowego, a zatem stanowią o zasadności dokonanych w tym względzie wyborów koncepcyjnych.

#### Rozdział 5. Badania własne

Ta część pracy poświęcona jest metodyce badań empirycznych i składa się na nią siedem podrozdziałów, w których Autorka opisuje strukturę procesu badawczego (w tym dokonuje jej graficznej prezentacji na rysunku 11), formułuje cel główny i cele szczegółowe pracy, problemy i hipotezy badawcze, dokonuje charakterystyki zmiennych (w podziale na zmienne zależne, niezależne i pośredniczące), wskazuje zastosowane metody i narzędzia badawcze, opisuje dobór i charakterystykę próby badawczej oraz objaśnia samą procedurę badawczą. W tym kontekście zaskakuje umiejscowienie przypisu z odwołaniem do pracy M. Armstronga *zt. Zarządzanie zasobami ludzkimi* na końcu zdania, w którym Autorka pisze, że w realizacji zaplanowanego przez nią procesu badawczego zastosowano metody ilościowe oraz jakościowe. Trudno uznać to za swego rodzaju przeoczenie, gdyż podobne usterki pojawiają się w kolejnym rozdziale.

Z jednej strony zauważa się detaliczną szczegółowość, z jaką prezentowane są poszczególne treści, ale z drugiej strony zdaje się niekiedy dominować nieco skrótowe potraktowanie logicznych powiązań między tymi treściami. I tak na przykład, Doktorantka opracowała tabelę 4. *zt. Operacjonalizacja zmiennych* oraz rysunek 12. *zt. Hipotetyczny model zakładanych zależności pomiędzy zmiennymi*, które pod względem merytorycznym oceniam bardzo wysoko, gdyż w sposób niezwykle precyzyjny określają przyjęte przez nią rozwiązania metodyczne, ale jednocześnie są to elementy graficzne, które pojawiają się w pracy nagle, nie ma do nich ani żadnych odwołań w treści pracy ani też choćby zdawkowego wyjaśnienia, po co je zamieszczono i czego dotyczą.

Pozytywnie oceniam też zarówno uzasadnienie wyboru dokonanego w zakresie metod i narzędzi wykorzystanych w badaniach empirycznych, jak i sam proces ich tworzenia. Na osobną pozytywną ocenę zasługują też jakościowe rezultaty tego procesu, a mianowicie kwestionariusz wywiadu z kadrą menedżerską (załącznik 1.), oraz kwestionariusz ankiety dla pracowników (załącznik 2.). Co do tego ostatniego, to warto podkreślić, że mgr Małgorzata Klimka-Kołyško przeprowadziła analizę rzetelności ostatecznej wersji ankiety w badaniach pilotażowych, w których uczestniczyło 99 respondentów.

Co do zasadniczej próby badawczej to jej wielkość i struktura odpowiadają potrzebom badawczym, jednakże brak informacji, w jaki sposób dokonywano jej doboru, a był to dobór



celowy, innymi słowy – w jaki sposób przekazywano respondentom do wypełnienia kwestionariusz ankiety.

#### Rozdział 6. Prezentacja wyników badania

Jest to najobszerniejszy rozdział w całej pracy i liczy aż 93 strony. Łącznie z poprzednim rozdziałem tworzy część empiryczną pracy i razem stanowią połowę jej zawartości merytorycznej. Omawiany rozdział został podzielony na cztery podrozdziały, z czego dwa pierwsze poświęcone są opisowej analizie jakościowych i ilościowych wyników badania empirycznego, a dwa kolejne statystycznej weryfikacji hipotez badawczych oraz dyskusji nad uzyskanymi wynikami badań i wynikającymi z nich wnioskami.

Podobnie, jak w poprzednim rozdziale, tak i tutaj, Doktorantka wykazuje detaliczną skrupulatność dokonując prezentacji uzyskanych wyników badań. Są one prezentowane w postaci rozlicznych tabel oraz wykresów, co pozwala na zamieszczenie sporej liczby pozyskanych danych w formie, która umożliwia ich analizę i usprawnia formułowanie wniosków końcowych. To, co jednak razi w tej części pracy, to pewne niedopracowanie formy opisowej analizowanych danych. Na przykład, Autorka przyjęła taki oto szablon: w tekście głównym pracy podaje pytanie kwestionariuszowe w jego dokładnym brzmieniu, potem zamieszcza tabelę z wynikami badania, następnie kilka linijek tekstu powielających opis tabelaryczny oraz wykres demonstrujący część danych z tabeli. Taka forma prezentacji wyników badania empirycznego przypomina raczej dane zbiorcze, które zamieszcza się w załącznikach do pracy, a nie w jej treści głównej. Dostrzega się zatem nieco małą wprawę pisarską Autorki w obszarze prezentowania pozyskanych danych badawczych. Te niedostatki są jednak rekompensowane umiejętnościami Doktorantki w zakresie posługiwania się statystycznymi analizami danych. Doktorantka sprawnie przechodzi od statystyk opisowych do testów statystycznych, w których dokonuje weryfikacji przyjętych hipotez badawczych. Weryfikacji tych hipotez poświęcony jest osobny podrozdział (6.3.). Zgodnie z przyjętymi zasadami Autorka najpierw dokonuje weryfikacji normalności rozkładu analizowanych zmiennych, sprawdza równoliczność grup, potem przechodzi do istotności różnic między grupami sklasyfikowanymi pod względem zmiennych socjodemograficznych, a następnie zajmuje się identyfikowaniem korelacji między interesującymi ją zmiennymi. W ocenie recenzentki formułowane w tej części wnioski znajdują swoje uzasadnienie w przeprowadzanych analizach.

Pewne zaskoczenie budzi jednak odwoływanie się w tej części pracy do literatury. Autorka opisuje bowiem własny proces analizowania danych, a w przypisach literaturowych przywołuje różne pozycje dotyczące – ogólnie rzecz ujmując – badań statystycznych. Jeżeli zamierzeniem Autorki było wykazanie, że przyjęta procedura analityczna bądź jej poszczególne etapy znajdują swoje uzasadnienie w literaturze przedmiotu, to powinna o tym napisać wprost. Natomiast w obecnym układzie odniesień do literatury wygląda tak, jakby prezentowane wyniki badań i ich analizy tak naprawdę nie były dziełem mgr Małgorzaty Klimki-Kołyško, a cytowanych autorów.

Niemniej jednak, dużym atutem tego rozdziału, poza sporym ładunkiem danych badawczych oraz sprawnie przeprowadzonych analiz, jest jego ostatnia część - konkluzyjna, w której Doktorantka w zwięzły sposób prezentuje zasadnicze ustalenia dokonane w procesie badawczym oraz formułuje wnioski końcowe.

W tej części pracy brakuje jednak odniesienia do celu pracy, dokonania swego rodzaju oceny, czy ten cel został zrealizowany. Takiego odwołania nie znajdziemy też w *Zakończeniu*, stanowiącym wyodrębnioną część pracy. Warto jednak w sposób szczególny podkreślić, że

w swoich ostatecznych konkluzjach Doktorantka formułuje rekomendacje zarówno dla praktyki gospodarczej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania karierami zawodowymi pracowników, jak i dla badań empirycznych, które mogą być podejmowane lub rozwijane w sferze naukowo-badawczej przedmiotowej problematyki.

## **7. FORMALNO-TECHNICZNA STRONA PRACY (JĘZYK, GRAFIKA, PRZYPISY)**

Praca pod względem objętościowym stanowi znaczące opracowanie, w którym zamieszczono 47 rysunków (w tym wykresy), 73 tabele oraz 2 załączniki. Są one właściwie sporządzone i stanowią istotne wsparcie wizualizacyjne dla omawianych treści. Znacząca część z nich została samodzielnie opracowana przez Autorkę. Stosowany język jest poprawny zarówno pod względem gramatycznym, jak i stylistycznym, a ponadto wykorzystywana jest terminologia przyjęta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

W dysertacji dostrzegalne są jednak pewne usterki o większej i mniejszej wadze. Do tych o większej wadze można zaliczyć brak odwołań w wielu miejscach tekstu głównego pracy do elementów graficznych, brak podawania konkretnych stron cytowania, gdy cytaty dotyczą określonego miejsca w cytowanej pracy, przywoływanie w tekście nazwiska jednego autora, gdy praca jest wieloautorska, czy też niepełne niekiedy opisy elementów graficznych (np. nazwy osi na wykresach, nagłówki tabel). Nieprecyzyjnie opisywane są też odwołania do źródeł internetowych. Doktorantka ogranicza się tylko do skopiowania adresu strony oraz podania daty dostępu.

Z kolei usterki o mniejszej wadze to np. stosowanie cudzołóstwa do normalnych pojęć (wybrany przykład: kariera na str. 12), brak kropek po liczebnikach porządkowych (np. w tytułach elementów graficznych), niewłaściwe punktatory cyfrowe w wylczeniach, które nie są pełnymi zdaniem oraz zdarzające się błędy językowe (wybrane przykłady: ilość zatrudnionych zamiast liczba zatrudnionych czy badacz tematu zamiast badacz problematyki itp.).

Natomiast na szczególną pochwałę zasługują starania autorki, aby docierać do oryginalnych prac, a nie cytować za innymi autorami. Z tego też względu wiele cytowanych pozycji autorka tłumaczyła samodzielnie.

## **PODSUMOWANIE RECENZJI**

Cel pracy, chociaż tożsamy z celem badań empirycznych i sformułowany nieco za wąsko, o czym już była mowa, został przez mgr Małgorzatę Klimkę-Kołyśko osiągnięty. Ogólna struktura pracy została właściwie podporządkowana temu celowi, aczkolwiek proporcje między niektórymi częściami pracy zostały niekiedy nieco zachwiane. Podejmowana problematyka jest aktualna i ważna, zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki. W sposób właściwy przeprowadzono interdyscyplinarne studia literaturowe, na wysokim poziomie zrealizowano badania empiryczne, w tym zaproponowano własną koncepcję badawczą modelu zależności pomiędzy dobrostanem zawodowym a metodami zarządzania karierami zawodowymi, jak również sformułowano cenne wnioski z całego procesu badawczego. Wyraźnie należy podkreślić, że zgłaszane w niniejszej recenzji uwagi czy wątpliwości w żadnym stopniu nie umniejszają wartości całej rozprawy doktorskiej.

W kontekście pytań, jakie nasunęły się w trakcie recenzowania pracy proponuję, aby Doktorantka w czasie obrony ustosunkowała się do następujących problemów:

- 1)** Podejmując problematykę kariery, a w tym uwypuklając jej indywidualną perspektywę poprzez podnoszenie kwestii samo zarządzania karierą, Doktorantka wspiera się głównie literaturą amerykańską. Stąd też powstaje pytanie, czy dostępne wyniki badań empirycznych prowadzą

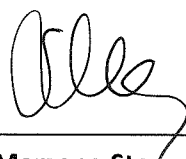
do wniosku, że bez względu na kraj pochodzenia mamy do czynienia z pewną ogólnościową unifikacją zachowań młodych pracowników w obszarze samzarządzania karierą, czy też pewne uwarunkowania historyczne, kulturowe, polityczne, prawne, ekonomiczne czy technologiczne wciąż są silnymi determinantami tych zachowań w aspekcie lokalnym? Z tym wiąże się też pytanie o to, czy samzarządzanie karierą w USA i Polsce wykazuje więcej podobieństw czy różnic?

- 2) W rozdziale 2.1. zarządzanie karierą zawodową prezentowane jest jako jeden z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Przyjmując, że celem ZZL jest wspieranie organizacji w realizowaniu jej celów oraz osiągnięciu przez nią powodzenia, a zarządzanie karierą jest jednym z obszarów subfunkcyjnych ZZL, jakie są możliwe cele zarządzania karierą zawodową w organizacji z perspektywy kształtowania dobrostanu zawodowego pracowników?
- 3) W przyjmowanym modelu zależności między zmiennymi (s. 104-105 oraz rys. 12) dobrostan zawodowy i komponujące go elementy są zmiennymi zależnymi, a indywidualne i organizacyjne zarządzanie karierą stanowią zamienne niezależne. Zastanawia jednak, czy możliwa jest odwrotna relacja zależności, w której to na przykład poczucie sensu kariery i związane z nią emocje determinują indywidualne strategie zarządzania karierą albo też ocena osiągnięć związanych z karierą determinuje organizacyjne zarządzanie karierą? Logika zdaje się podpowiadać, że takie zależności są możliwe. Pojawia się zatem dylemat przyczynowo-skutkowy z rodzaju: *Co było pierwsze, jako czy kura?* W pytaniu stawianym Doktorantce nie chodzi jednak o to, aby takie dylematy rozstrzygnąć, ale aby Doktorantka wyraziła opinię, jakie problemy tego typu dylematy mogą rodzić zarówno w badaniach naukowych, jak i praktyce gospodarczej przedsiębiorstw?

## 8. KONKLUZJA

Recenzowana dysertacja jest poprawna pod względem merytorycznym i formalnym, posiada znaczne cechy oryginalności wyrażające się w sposobie przedstawienia i rozwiązania problemu badawczego, w tym szczególnie weryfikacji modelowych zależności, jakie zostały przyjęte między dobrostanem zawodowym a zarządzaniem karierami zawodowymi. W tym zakresie Doktorantka wykazała się umiejętnościami w obszarze metodyki badań i operacjonalizacji badań. Doktorantka wykazała się też ogólną wiedzą w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Tym samym stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Małgorzaty Klimki-Kołyško pt. *Zarządzanie karierą pracowniczą determinantą dobrostanu zawodowego* spełnia wymogi Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.) i wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.



---

Dr hab. Marzena Stor, prof. UE

