



dr hab. Tomasz Ingram, Prof. UE
Wydział Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: tomasz.ingram@uekat.pl

Katowice, 12.08.2022

Ocena

**Osiągnięcia naukowego dr Izabeli Bednarskiej-Wnuk
monografii pod tytułem „Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników –
perspektywa organizacji”
(Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2021)
oraz pozostałej aktywności naukowej Habilitantki
w związku z postępowaniem
prowadzonym przez Komisję Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w
dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości
o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych,
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

1. Wstęp – podstawy formalne recenzji

Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ, Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 3.06.2022 informujące o powołaniu mnie przez w/w Komisję w dniu 23 maja 2022 w skład Komisji habilitacyjnej powierzając mi funkcję recenzenta. Postępowanie habilitacyjne zostało wszczęte w dniu 29 grudnia 2021 r. w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podstawą prawną dla przeprowadzenia oceny są art. 221 i 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. Z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.). Dokumentacja, która dotarła do mnie jako recenzenta jest zgodna z wymaganiami określonymi w aktach prawnych i zawiera:

- monografię autorstwa dr Izabeli Bednarskiej-Wnuk pn. Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji (Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2021),
- autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych,
- wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości wraz z zaświadczeniami, stanowiącymi zbiór dokumentów potwierdzających podejmowane aktywności i wyróżnienia kandydatki,
- kopie wybranych dwunastu publikacji naukowych,
- dokumentację zapisaną na nośniku elektronicznym.



Pragnę nadmienić, że załączony pendrive z dokumentacją zawiera pełną listę opracowań Habilitantki, co umożliwi głębszy wgląd nie tylko w ilościowy wymiar dorobku, ale także w ich jakość. Powyższy zestaw dokumentów zawiera materiały umożliwiające przygotowanie recenzji i jest wystarczający do dokonania niniejszej oceny. Dokumenty zostały poprawnie, stosunkowo starannie przygotowane i są kompletne (nazwy plików z artykułami na nośniku elektronicznym nie są zestandaryzowane, co sprawia, że trzeba się domyślać, która publikacja zawarta jest w danym pliku).

Dr Izabela Bednarska-Wnuk spełnia formalne kryteria wymagane od kandydatów na stopień doktora habilitowanego. Habilitantka uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 23 listopada 2009 r. Oświadczam, że nie jestem współautorem żadnej z publikacji, ani recenzentem w procesach wydawniczych w odniesieniu do publikacji wskazanych do recenzji. Zgodnie z zapisami poczynionymi w przedłożonej dokumentacji podstawowym osiągnięciem naukowym dr Izabeli Bednarskiej-Wnuk jest monografia pn. „Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji” (Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2021, ss. 342).

2. Krótka informacja o Kandydacie i przebiegu jego pracy naukowo-dydaktycznej

W 2001 roku dr Izabela Bednarska-Wnuk ukończyła studia magisterskie na kierunku Zarządzanie i Marketing (Uniwersytet Łódzki), a pracę magisterską przygotowała pod kierunkiem prof. dr hab. Zofii Mikołajczyk. W 2008 roku została zatrudniona w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W 2009 roku, po ukończeniu Studiów Doktoranckich w zakresie Nauk o Zarządzaniu (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki), obroniła pracę doktorską pn. Rola dyrektora w zarządzaniu szkołą publiczną, napisaną pod kierunkiem dr hab. Wandy Błaszczyk, prof. UŁ. Od 1 grudnia 2009 roku Pani Doktor zatrudniona jest na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania UŁ.

3. Opinia o monografii pn. „Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników – perspektywa organizacji” wskazanej przez Habilitantkę jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt 2a Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

Monografia wskazana przez Doktor I. Bednarską-Wnuk jako główne osiągnięcie naukowe pn. „Wewnątrzorganizacyjna mobilność pracowników - perspektywa organizacji” (Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, ss. 342), wnosi w mojej opinii istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Wkład ten polega na usystematyzowaniu wiedzy dotyczącej zależności występujących pomiędzy procedurami, strategiami i strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstw a funkcjami wewnątrzorganizacyjnej mobilności w kontekście wielkości, typu i zasięgu działania organizacji, oraz opracowanie oryginalnej, autorskiej koncepcji wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników osadzającej funkcje mobilności w ujęciu procesowym, uwikłanym. Praca recenzowana była przez uznanego Recenzenta, dr hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH. Szczegółowej oceny monografii dokonałem odnosząc się do: (a) oceny doboru tematu, (b) celów pracy i hipotez, (c) struktury i układu monografii, (d) doboru metod i narzędzi badawczych, oraz (e) wartości naukowej opracowania, co stanowi podstawę dla oceny wkładu i podsumowującej konkluzji.

3.1. Ocena doboru tematu

Na wstępie pragnę stwierdzić, że recenzowana monografia odnosi się do zagadnień związanych z wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowniczą, które od lat stanowią obszar zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi, co w sposób nie budzący wątpliwości lokuje opracowanie w jednym z głównych nurtów badawczych nauk o zarządzaniu i jakości. Kwestie te uznać należy za aktualne i ważne poznawczo, a także istotne praktycznie mając na uwadze wyzwania organizacji wynikające z dynamicznych przemian zachodzących na krajowym rynku pracy (spadający poziom bezrobocia powodujący trudności z pozyskiwaniem i utrzymaniem najbardziej wartościowych pracowników, ciągłe nowelizacje kodeksu pracy - ostatnia z sierpnia 2022, regulująca pracę zdalną, niekorzystne trendy demograficzne – w tym starzenie się społeczeństw). Zatem kwestie mobilności wewnątrzorganizacyjnej uznać należy za istotne. Niemniej, pomimo wielu już lat badań nad tą problematyką dorobek i stan wiedzy, jak twierdzi Autorka, ciągle nie oddaje pełnego obrazu i złożoności zjawiska tworząc swoistą dżunglę teorii i koncepcji.

W założeniu, opracowanie dr Izabeli Bednarskiej-Wnuk zmierza do uporządkowania i zsyntetyzowania rozproszonej wiedzy rozwijanej w ramach różnych podejść i metateorii. Autorka przyjmuje w postępowaniu podejście koncentrujące uwagę na zagadnieniach wynikających ze specyfiki funkcjonowania organizacji – z perspektywy zarządzania zasobami



ludzkimi, co jest uprawnionym wyborem, nie abstrahuje jednak od innych spojrzeń na przedmiotową problematykę, co uważam za mocną stronę opracowania.

Pewien niedosyt budzi lektura wstępu w obszarze identyfikowanych luk badawczych uzasadniających prowadzenie badań. Autorka wskazuje na trzy luki – teoretyczną, empiryczną i metodyczną, przy czym wydaje się, że literatura międzynarodowa mogłaby znacząco wzmocnić, skąd inąd zasadne, przesłanki prowadzenia badań w przedmiotowym zakresie. Krótko mówiąc, choć temat jest zasadny ze swojej natury (o czym nie trzeba przekonywać osób zainteresowanych problematyką zarządzania zasobami ludzkimi), o tyle dla osób niezwiązanych silnie ze wskazaną problematyką wywód autorki ze stron 11-14, na którym wskazane są przesłanki podjęcia tematu, jest, w mojej opinii, mało przekonujący. Najślabszy jest on w obszarze luki metodycznej, w której jako przesłankę zainteresowania tematem Autorka wskazuje to, że „nie został stworzony uniwersalny sposób postępowania, który uwzględniałby między innymi cel mobilności czy jej rozwiązania” (s. 14). Warto wskazać w tym miejscu, że Autorka poszukuje w literaturze „zawsze skutecznych środków” czy „recept na każdą sytuację”, podczas gdy od lat nurt „*best practice*” jest przedmiotem krytyki, gdyż rozwiązania prowadzące w każdym przypadku do sukcesu, w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, jest wyjątkowo trudno znaleźć w literaturze. Jest to tym bardziej zastanawiające biorąc pod uwagę samo osadzenie konstruktów wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników (dalej: WMP) w kontekście strategii, struktury, procedur, oraz charakterystyk organizacji, co wskazuje na stosowanie podejścia sytuacyjnego / quasi kompleksowego (por. Colbert, 2004). Nie ulega jednak wątpliwości, że samo podjęcie osadzenia WMP w kontekście organizacyjnym i empiryczne sprawdzenie są zamierzeniem ambitnym i wartym uwagi. Od strony metodycznej chyba bardziej zasadnym byłoby wskazanie problemów pomiaru i operacjonalizacji konstruktów, co z resztą Autorka czyni na stronach recenzowanej monografii.

Odnosząc się do samego osadzenia głównego konstruktów warto wskazać, że elementy tworzące kontekst są bardzo dobrze rozpoznane od lat w literaturze i stanowią swoisty kanon w badaniach z obszaru zarządzania organizacjami (strategia, struktura, procedury, charakterystyki organizacji). Trudno w doborze zmiennych towarzyszących głównemu konstruktowi doszukiwać się nowatorstwa, niemniej samą konstrukcją modelu uznać już można za nową. Brakuje w niej w prawdzie - w moim przekonaniu - próby wskazania efektów WMP na poziomie organizacyjnym – choćby efektywności indywidualnej/organizacyjnej, średniorocznych poziomów fluktuacji czy wskaźników



absencji, do których poprawy powinny prowadzić rozwiązania z badanego obszaru, niemniej samo rozpoznanie czynników wpływających na WMP jest wartościowe poznawczo i wystarczające.

Podsumowując, dobór tematu pracy oceniam jako trafny i w sposób satysfakcjonujący uzasadniony (z perspektywy osoby zajmującej się zarządzaniem zasobami ludzkimi), co świadczy o dobrym rozeznaniu Habilitantki w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości. Dr Izabela Bednarska-Wnuk wskazuje trzy luki badawcze – teoretyczną, empiryczną i metodyczną, co w moim przekonaniu świadczy o dojrzałości naukowej. **Ocena tego aspektu recenzowanej monografii jest pozytywna.**

3.2. Cele pracy i hipotezy

Cele monografii wskazane są na s. 14 i 15, we wstępie (oraz dalej są powtórzone ss. 145-146). Autorka wskazała cel główny oraz konkretyzujące go cele: teoretyczny, empiryczny, poznawczy, metodyczny i praktyczny. Jest to poprawne podejście do formułowania celów opracowania. Cel główny, sformułowany jako „opracowanie koncepcji i metodyki wykorzystania wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników jako podejścia integrującego zróżnicowane funkcje i rozwiązania organizacyjnej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi” (s. 14) jest jasny i wskazuje na intencję opracowania autorskiego podejścia do tematu WMP – jak się należy domyślać, poszukiwać go należy przede wszystkim na ostatnich stronach opracowania, jako efektu przeprowadzonego procesu badawczego. W praktyce jest on jednak realizowany i poszczególne elementy koncepcji wyrastają z kolejnych rozdziałów prowadząc do treści prezentowanych w rozdziale szóstym (ss. 259-275). Zamierzenie to jest niewątpliwie ambitne i wpisuje się dobrze w zidentyfikowane luki badawcze. Pozostałe wykazane cele korespondują w stopniu dobrym z celem głównym i stanowią jego uszczegółowienie; odpowiadają również wskazanym uprzednio lukom badawczym.

W tym miejscu warto wskazać, że nie do końca rozumiem decyzję Autorki o zrezygnowaniu z pomiaru efektywności działań z obszaru WMP, co wzmiankowałem już w poprzedniej części recenzji, niemniej jest to wybór i ograniczenie poczynione przez Autorkę i trudno z nim dyskutować. Obniża to jednak w moim przekonaniu wartość recenzowanej rozprawy i „poluzowuje” jej związek z naukami o zarządzaniu i jakości, w których pomiar rozmaicie rozumianej efektywności działań jest jednym z istotniejszych elementów – choć jest to uwaga o charakterze polemicznym nie wpływająca na pozytywną ocenę samej pracy. Patrząc



bowiem z perspektywy menedżera na treść opracowania można zauważyć, że wiadomo, co stanowi funkcje WMP, w jaki sposób są one kształtowane przez strukturę, strategię, procedury i charakterystyki organizacji, niemniej nie wiadomo do końca czego można się spodziewać kładąc szczególny nacisk na ich aktywne kształtowanie i inwestowanie czasu i zasobów w ich realizację.

Podsumowując ocenę celów monografii stwierdzam, że zostały one postawione poprawnie – korespondują one ze sobą, są powiązane ze wskazanymi lukami teoretycznymi, co przemawia za stwierdzeniem, że z perspektywy spełniania wymogów stawianych samodzielnym pracownikom naukowym w tym przypadku jest to poziom satysfakcjonujący. Wskazana powyżej uwaga ma charakter subiektywny i polemiczny, a odnosi się bardziej do konstrukcji całej pracy, a nie celów jako takich; nie wpływa także na pozytywną ocenę warsztatu Habilitantki.

Odnosząc się do hipotez badawczych, Autorka wskazuje je bezpośrednio we wstępie, tuż po przedstawieniu celów pracy (ss. 15-16 i ponownie na stronach 148-149). Hipotezy postawiono poprawnie, korespondują one silnie z celami pracy, a przedstawiony model badawczy (przedstawiony na stronie 150, rys. 12) odnosi się do związków pomiędzy badanymi konstruktami. Także hipotezy szczegółowe do hipotezy H4 są sformułowane poprawnie. W moim przekonaniu praca zyskałaby na wartości, gdyby wskazane, logiczne i interesujące poznawczo hipotezy, zostały wyprowadzone w sposób klasyczny z istniejącej literatury przedmiotu. Uzasadnienie dla włączenia do listy zmiennych kwestii dotyczących strategii, struktury, procedur i charakterystyk przedsiębiorstwa przenika przez całą monografię, niemniej brakuje miejsca, w którym rozważania zostałyby należycie zebrane – podsumowane, w którym Autorka wskazałaby jednoznacznie podbudowę teoretyczną dla hipotez. Funkcję taką ma chyba pełnić rozdział IV, w którym po problemie badawczym, prezentacji celów (powtórzenie ze wstępu), Autorka przedstawia założenia badawcze – niemniej, nie do końca wiadomo skąd one płyną, a punkty 2 i 3 odnoszą się bezpośrednio do treści hipotez, a następnie na stronie 151 przedstawia bardzo syntetycznie związki strategii, procedur i struktury z WMP. Brak natomiast postulowanych w modelu związków pomiędzy charakterystykami organizacji a zmienną zależną. Autorka problemowi temu poświęca zaledwie jeden akapit na stronie 156 wskazując wielkość, typ i zasięg organizacji jako zmienne metryczkowe – co nie jest spójne z modelem badawczym. W istocie bowiem, w modelu Autorki, te trzy elementy to istotne atrybuty samej organizacji kształtujące zmienną zależną (cała hipoteza 4 odnosi się do związków tych trzech zagadnień z WMP). Brakuje w tym miejscu zwłaszcza silniejszego podbudowania treści



hipotezy 4 w dotychczas prowadzonych badaniach – bądź to w formie fragmentów zaczerpniętych z propozycji innych autorów (*future research*), bądź z uprzednio prowadzonych badań. Jest to również o tyle niezbędne, o ile w systematycznym przeglądzie literatury Autorka wspomina np. kulturę organizacyjną jako jedną z determinant, niemniej w modelu badawczym zmienna ta nie występuje – z nie do końca znanych mi przyczyn. Choć Habilitantka podaje argument na s. 147, dlaczego nie wprowadza tej zmiennej do modelu powołując się na ustalenia Kaczmarka i Sikorskiego, jest to nieprzekonujące, zwłaszcza, że w dalszej części monografii znajduje się odniesienie do kultury (patrz s. 320, pytanie 2.21). Uwagi te mają charakter polemiczny i nie wpływają na ocenę sposobu formułowania hipotez. Pomimo przedstawionych powyżej słabości, konkludując tę część recenzji uważam, że postawione hipotezy powiązane z celem pracy, pozwalają rozwiązać problem badawczy zarysowany we wstępie oraz przedstawiony na stronie 145 opracowania. **Świadczy to o odpowiednim warsztacie metodycznym Habilitantki.**

3.3. Struktura i układ monografii

Recenzowana monografia składa się ze wstępu, 6 rozdziałów oraz zakończenia, bibliografii, spisu tabel i rysunków, dwóch załączników, a także 8 tabel ujętych w aneksie. Rozdziały mają porównywalną objętość, a struktura monografii odpowiada standardom opracowań naukowych koncentrujących uwagę na testowaniu teorii (wstęp – podbudowa teoretyczna – metodyka badań empirycznych – wyniki badań – dyskusja/podsumowanie). Pracę kończy bardzo syntetyczne, 4 stronicowe zakończenie, co jednak nie jest wadą, zważywszy na 18-sto stronicową treść rozdziału VI, który w moim przekonaniu stanowi istotny wkład Autorki w rozwój teorii nauk o zarządzaniu i jakości.

Monografia ma standardowy układ i dzieli treści na część teoretyczną, metodyczną i empiryczną, przy czym część teoretyczna składa się z trzech rozdziałów zawartych na 121 stronach pracy; część metodyczna zawarta jest w rozdziale IV, liczącym 36 stron, wyniki badań omówione są w rozdziale V na 78 stronach (oraz w 8 tabelach aneksu). Rozdział VI zawiera autorską koncepcję zarządzania procesem WMP oraz propozycję działań wspierających wykorzystanie rozwiązań WMP w organizacji.

Odnosząc się do zawartości poszczególnych rozdziałów, w moim przekonaniu rozważania dotyczące mobilności pracowników ogółem mogły być bez szkody dla przejrzystości połączone z treściami rozdziału II, niemniej podział zaproponowany przez



Autorkę również jest poprawny, zgodny z zasadami przechodzenia od pojęć ogólnych do bardziej szczegółowych. Część metodyczna nie budzi zastrzeżeń – prezentuje podejście badawcze Autorki oraz ukazuje model badawczy, metodykę, charakterystykę próby i etapy postępowania badawczego – ułatwia to dalszą lekturę pracy. Poprawny jest również układ rozdziału V, przy czym w moim przekonaniu dyskusję z wynikami, zawartą w punkcie 5.2. można było przenieść dla większej czytelności do rozdziału VI, łącząc ściślej jej treści z propozycją koncepcji zawartej w tej części monografii.

Ogólnie, treści monografii prowadzą czytelnika od problemu, przez jego teoretyczne rozpoznanie, propozycję metodycznego rozwiązania, wyniki badań - do wniosków i propozycji (Autorskiej koncepcji zarządzania procesem WMP). Kolejność podnoszonych i rozwiązywanych kwestii jest adekwatna, co wskazuje na przemyślaną strukturę, choć praca byłaby przyjemniejsza w odbiorze, gdyby poszczególne punkty kończyły się podsumowaniami przedstawiającymi syntetyczny ogląd prezentowanych w nich treści, a same rozważania były w większym stopniu syntetyzowane. Objętość pracy, choć nie ma w tym zakresie jasnych wytycznych, utrudnia dotarcie do najbardziej wartościowych jej elementów, a takich, w moim przekonaniu, w całej pracy nie brakuje. **Podsumowując, strukturę oraz układ monografii oceniam pozytywnie**, Habilitantka w sposób systematyczny i konsekwentny dąży do realizacji postawionych we wstępie celów.

3.4. Dobór metod i narzędzi badawczych

Podstawą dla realizacji celów w warstwie teoretycznej jest przegląd literatury (mający systematyczny charakter w odniesieniu do głównego zjawiska), jest on konsekwentnie prowadzony. W odniesieniu do fragmentu opracowania osadzonego na systematycznym przeglądzie literatury postępowanie Autorki jest w dużej mierze poprawne, choć osobiście uważam, że stworzenie protokołu analizy (i zamieszczenie go w załącznikach) w postaci np. tabelarycznego przedstawienia postępowania badawczego znacząco ułatwiłoby lekturę. Niemniej, przegląd jest przeprowadzony zgodnie z metodyką sugerowaną przez W. Czakona, co należy ocenić jednoznacznie pozytywnie. Nie bardzo natomiast rozumiem istotne i wpływające na jakość przeglądu zawężenie poczynione przez Autorkę i koncentrację jedynie na 18 publikacjach, spośród wielu tysięcy potencjalnie wartościowych źródeł. Choć ograniczenia Autorki są wprost podawane w treści, w moim przekonaniu podejście takie może prowadzić do znaczącej utraty jakości poprzez pominięcie opracowań potencjalnie istotnych i wartościowych – w szczególności z ostatnich lat. Mój podstawowy zarzut do zastosowanej



procedury odnosi się do samego zakresu przeglądu i sposobu wyszukiwania treści – ograniczenie się przede wszystkim do poszukiwania frazy „*intraorganizational mobility*” tworzy w moim przekonaniu błędne wrażenie małej liczby publikacji – znaczna liczba publikacji odnoszących się do przedmiotowego zjawiska najprawdopodobniej może być pominięta, bo część autorów może posługiwać się najzwyczajniej pojęciem *mobility*, *migration*, *career mobility*, na co z resztą zwraca uwagę sama Autorka na stronie 56. W moim przekonaniu wniosek Autorki dotyczący małej liczby opracowań nie jest w pełni uzasadniony, niemniej w istocie przeprowadzona została systematyczna analiza literatury w sposób poprawny metodycznie.

Ogólnie, część teoretyczna osadzona jest na relatywnie szeroko zakrojonym przeglądzie literatury (zgodnie z moimi obliczeniami praca oparta jest na przeglądzie 463 źródeł, z czego 447 to monografie, rozdziały w monografiach lub artykuły z czasopism naukowych. Oprócz wskazanych, Habilitantka wykorzystała również 3 akty prawne i 13 źródeł elektronicznych). Niestety, Autorka nie ustrzegła się błędu traktowania podręczników naukowych jako wiarygodnego źródła wiedzy w obszarze, na co wskazuje wielokrotne posługiwanie się m.in. opracowaniem – podręcznikiem dla studentów autorstwa R. Griffina (2017), niemniej, przypadki takie, na szczęście, należą do wyjątków. Odnosząc się do kwestii doboru źródeł, doceniam silne osadzenie rozważań w części teoretycznej na przeglądzie literatury krajowej, niemniej uważam, że bez szkody można było również skorzystać szerzej z wiedzy międzynarodowej w przedmiotowym temacie – zwłaszcza tej, zidentyfikowanej w ramach procedury systematycznego przeglądu literatury. Jest to jednak uwaga polemiczna. Podsumowując, dokonując przeglądu literatury Autorka umiejętnie porusza się w omawianych tematach i podejmuje z reguły udane próby syntezy prezentowanych treści.

Wspomniany powyżej przegląd literatury stanowi w zamyśle podstawę dla opracowania modelu badawczego (s. 150) i wyprowadzenia hipotez badawczych (s. 148-149). W moim przekonaniu trochę szkoda, że Autorka nie przyjęła konwencji wyprowadzania hipotez badawczych wraz z narastaniem wiedzy w poszczególnych częściach rozdziałów I-III, by potem podsumować je w rozdziale metodycznym w postaci modelu. Niemniej podobnie jak poprzednio, jest to uwaga polemiczna, choć łatwiej można by w takim przypadku uzasadnić pominięcie np. potencjalnie ważnego zjawiska organizacyjnego, jakim jest kultura organizacyjna w modelu. Zwłaszcza, że przegląd literatury jasno wskazuje, że zmienne kulturowe są istotne dla problemu mobilności (ss. 134-136). Co więcej, pominiętych zostało



również wiele innych, potencjalnie ważnych zmiennych – wskazanych na przykład w tabeli 14, ss. 141-142.

W sferze empirycznej monografia osadzona jest w nurcie badań ilościowych a podstawowym narzędziem badawczym jest kwestionariusz ankiety, który został samodzielnie przygotowany przez Habilitantkę. W tym miejscu pragnę nadmienić, że część metodyczna pracy rodzi pytania, na które po lekturze pracy nie znajduję satysfakcjonujących odpowiedzi. Mianowicie, na uwagę i docenienie zasługuje procedura stworzenia narzędzia do pomiaru WMP – wysoce rygorystyczne postępowanie metodyczne zgodne z zasadami tworzenia narzędzi badawczych zasługuje na docenienie, i to w mojej opinii najmocniejsza część monografii. W tym zakresie trudno znaleźć słabe punkty. Badania eksperckie i analizy przeprowadzone przez Autorkę w trzech turach nad stworzonym narzędziem wśród starannie dobranych respondentów to bez wątpienia bardzo wartościowa część monografii. Co niezwykle wartościowe w moim przekonaniu, Autorka podaje statystyki współczynników rzetelności (s. 193) w odniesieniu do głównego konstrukt (WMP) wykraczające poza standardowo raportowane poziomy alfa-Cronbacha, uwzględniając współczynniki Spearmana-Browna i podziału połówkowego Guttmana. Przyznaję, że nie spotkałem się do tej pory z wykorzystaniem tak szeroko zakrojonej analizy rzetelności w krajowej literaturze – choć interpretacja poziomów mogłaby być nieco szersza.

Zastrzeżeń nie budzi także dobór próby do zasadniczych badań empirycznych – dane zgromadzone z 401 przedsiębiorstw stanowią w moim przekonaniu mocną podstawę dla prowadzenia dalszych analiz empirycznych – to solidna część monografii, solidnie uzasadniona. Także metodyka obliczania metazmiennych dla potrzeb dalszych analiz nie budzi zastrzeżeń, choć zastosowanie sum w przypadku nierównej liczby item'ów wchodzących w skład konstruktów mogłoby z powodzeniem być zastąpione wykorzystaniem wartości średniej. Niemniej, przyjęcie sum także jest uprawnione i stosowane w literaturze. Autorka sprawnie wykorzystuje testy statystyczne dla porównywania różnych grup przedsiębiorstw i wyciąga z nich poprawne wnioski.

Moje wątpliwości w sferze metodycznej przygotowania badań ilościowych budzi przede wszystkim projekt kwestionariusza w części nieodnoszącej się do głównej zmiennej. Część II kwestionariusza (ss. 315-321) została przez Autorkę przygotowana samodzielnie – nie wiadomo przy tym nic na temat rzetelności danych płynących z tej części. Krótko mówiąc, moje wątpliwości dotyczą metody pomiaru strategii, struktury oraz procedur. Nie rozumiem jak część ta została stworzona, a co gorsze, dlaczego Autorka nie skorzystała z istniejących skal



służących pomiarowi tych zagadnień, których nie brakuje w literaturze zachodniej i krajowej. W świetle bardzo zaawansowanej metodyki tworzenia kluczowej części narzędzia badawczego to rozstrzygnięcie jest dla mnie niezrozumiałe. I choć dogłębny wgląd w konstrukcję poszczególnych kwestii ujętych w kwestionariuszu ukazuje ich związek z przedmiotem badania, to jednak brak możliwości przeprowadzenia analiz rzetelności ze względu na sposób tworzenia skal (pytania wielokrotnego wyboru kodowane na skalach dychotomicznych) obniża wartość. Na tym tle szczególnie przydatna okazałaby się część poświęcona po prostu zmiennym, w których autorka jednoznacznie wskazałaby na charakterystyki poszczególnych badanych zmiennych oraz własności psychometryczne poszczególnych skal.

Ogólnie kwestionariusz jest interesującą, Autorską koncepcją pomiaru, choć mam wątpliwości dotyczące jego spójności wewnętrznej i nie do końca rozumiem decyzje Autorki podjęte na etapie jego projektowania. Pozwala on jednak na zbadanie kluczowych zależności, a przyjęte podejście analityczne w części empirycznej ukazuje możliwości weryfikacji hipotez w oparciu o tak skonstruowane narzędzie pomiaru. **Ogólnie, część metodyczna to mocna strona opracowania, a Autorka udowadnia umiejętność projektowania i przeprowadzania badań zjawisk z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości.**

Odnosząc się do analiz danych wykorzystanych przez Autorkę na uwagę zasługuje tu sprawne posługiwanie się instrumentarium statystycznym i choć pewne podejścia analityczne są nieco odmienne od powszechnie stosowanych w naukach o zarządzaniu i jakości (np. wykorzystanie części testów statystycznych), to jednak trudno odmówić im trafności. Autorka wykorzystuje do analizy związków zarówno analizy prostych danych opisowych, jak i analizę ANOVA, oblicza współczynniki korelacji i modeluje zależności tworząc modele regresji. To, czego w sferze analitycznej nie wybrzmiało silnie w monografii, to spojrzenie na wszystkie przedmiotowe zależności z perspektywy całości modelu. Choć tabela 40 na stronie 247 zawiera model badawczy, to jednak nie uwzględnia on wzajemnych zależności pomiędzy zmiennymi objaśniającymi (struktura, strategia, procedury), nie także uwypukla wewnętrznej struktury głównego konstrukt i nie do końca wiadomo jak konstrukt ten, na potrzeby analiz, został wyspecyfikowany (jako formatywny czy refleksywny?). Z wielkim prawdopodobieństwem postępowanie wykorzystujące modelowanie równań strukturalnych podniosłoby bardzo niskie współczynniki determinacji głównej zmiennej zależnej. Niemniej postępowaniu analitycznemu Autorki trudno coś zarzucić, a zastosowanie technik modelowania powinno być wskazane jako przyszły kierunek badań.



Podsumowując, wykorzystane przez Habilitantkę narzędzia analityczne uznaję za poprawne, choć jednocześnie jestem zdania, że sposób prezentacji wyników utrudnia lekturę. Pewnych wyborów metodycznych Autorki nie popieram (m. in. braku informacji o rzetelności badanych skal do pomiaru struktur, strategii i procedur), ale jest to wyłącznie moje stanowisko. Analizy przeprowadzono poprawnie, choć kolejność i forma opisu może budzić zastrzeżenia. Konkludując, uważam, że **przyjęta metodyka badań empirycznych jest wystarczająca z perspektywy problemu, celów pracy i postawionych hipotez; świadczy ona o odpowiednim przygotowaniu metodycznym Autorki do prowadzenia badań naukowych.**

3.5. Wartość naukowa pracy i jej wkład w nauki o zarządzaniu i jakości

Wartość naukową monografii oceniam pozytywnie. Zagadnienia przedstawione w częściach teoretycznej, metodycznej i empirycznej (rozdziałach 1, 2 i 3) stanowią spójną całość. W części teoretycznej, przedstawionej w rozdziałach pierwszym, drugim i trzecim, Habilitantka rozpoczyna rozważania od przedstawienia - wprowadzenia pojęcia mobilności, co stanowi tło dla dalszych rozważań. Ukazując wieloaspektowość podejścia przeprowadza następnie wartościowe rozpoznanie źródeł w obszarze mobilności wewnątrzorganizacyjnej, stosując metodykę systematycznego przeglądu literatury. Na tym tle ukazuje wielowymiarowość zjawiska i uwypukla jego związki z innymi zmiennymi organizacyjnymi – podkreślając szczególnie rolę strategii, struktury i procedur w organizacji. W tej części szczególną wartością są podsumowania – zwłaszcza tabelaryczne zestawienia przygotowywane przez Autorkę ukazujące umiejętność wybiórczego i syntetycznego spojrzenia na prezentowane kwestie. Przegląd literatury ma charakter celowy, oparty jest w większości przypadków na sprawdzonych i wiarygodnych źródłach, co sprawia, że syntezы prezentowane przez Autorkę mają same w sobie wysoką wartość (por. tabele 6; 7; 9; 10; 11; 14).

Na tle przeglądu literatury Autorka tworzy autorską koncepcję wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników, którą poddaje testowaniu tworząc samodzielnie narzędzie badawcze i poddając analizie jego własności psychometryczne w wieloetapowej procedurze testowania, wykorzystując opinie sędziów kompetentnych. Już sama operacjonalizacja WMP jako konstrukt składającego się z czterech wymiarów: funkcji motywacyjnej, transferowej, społecznej i adaptacyjnej jest wartościowe. Opracowane narzędzie badawcze cechuje się adekwatną spójnością i rzetelnością i z powodzeniem może być stosowane w kolejnych badaniach – nosi ono znamiona dojrzałej skali pomiaru, co zasługuje na uznanie. W części



metodycznej na uwagę zasługuje starannie uzasadniony i opisany proces doboru próby badawczej, co skutkuje wysoką wiarygodnością badań empirycznych – w moim przekonaniu. Kolejnym wkładem Autorki jest w tym zakresie empiryczna weryfikacja zależności pomiędzy strategiami, strukturami, procedurami oraz charakterystykami przedsiębiorstw a wewnątrzorganizacyjną mobilnością pracowników. Wzbogaca to wiedzę na temat charakteru związków pomiędzy badanymi kwestiami, a wywody Autorki są logiczne i należycie wsparte w prowadzonych analizach statystycznych, co dodatkowo je uwiarygadnia. Wartość monografii byłaby jeszcze wyższa, gdyby poddać ocenie związek pomiędzy WMP a efektywnością organizacji, a wnioski płynące z takich analiz miałyby większą wartość praktyczną, niemniej, ponieważ nie było to celem samym w sobie opracowania, uwaga powyższa ma charakter polemiczny.

Bardzo interesujące poznawczo są również rozważania zawarte w rozdziale 6, a zwłaszcza Autorska koncepcja procesu zarządzania WMP przedstawiona na rysunku 45. Trochę szkoda, że Autorka nie poświęciła więcej uwagi na dokładniejsze opisanie całości osadzając ją silniej na kanwie literatury, na podstawie której była ona tworzona. To zintegrowane spojrzenie jest wartościowe z perspektywy przyszłych badań ukazując nie tylko procesowość całego zjawiska, ale także jego wewnętrzne skomplikowanie. Model ten warto bez wątpienia poddać dalszym analizom i procesom dalszego doskonalenia i konfrontowania z empirią, zwłaszcza w toku badań prowadzonych w nurcie ilościowym, ale również pogłębionych badań jakościowych, dla których stanowi on interesującą konstrukcję nośną (która może pełnić rolę prekoncepcji i struktury organizującej dociekania). Na dojrzałość naukową Autorki wskazują również uwypuklone ograniczenia i problemy, które mogą napotkać organizacje wprowadzając rozwiązania promujące WMP oraz lista działań potencjalnie wartościowych z perspektywy wykorzystania rozwiązań WMP w organizacjach. Część ta ma mieć w zamyśle charakter bardziej praktyczny, choć w moim przekonaniu jej wartości upatrywać należy przede wszystkim w obszarze naukowym.

Podsumowując, pomimo wątpiwości i uwag polemicznych – odnoszących się przede wszystkim do wskazanych powyżej rozstrzygnięć metodycznych - w moim przekonaniu monografia dr Izabeli Bednarskiej-Wnuk **wnosi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.**

- 4. Ocena pozostałych osiągnięć naukowych Kandydata, z uwzględnieniem aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej**



Na wstępie pragnę zaznaczyć, że Kandydatka jest osobą aktywną, przy czym większość (ilościowo) wskazanych w wykazie osiągnięć naukowych oraz certyfikatów i poświadczeń aktywności naukowej stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny została opracowana już po uzyskaniu stopnia doktora nauk o zarządzaniu w 2009 roku. Cały dorobek naukowy Pani Doktor wpisany jest w nurt badań nad zachowaniami organizacyjnymi i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Dorobek publikacyjny, po uzyskaniu stopnia doktora, na który składają się 2 monografie autorskie, 35 artykułów naukowych, 18 rozdziałów w monografiach naukowych (w tym 2 w podręczniku akademickim), 1 opracowanie umieszczone w publikacjach pokonferencyjnych i jedno „opracowanie metodyczne” jest znaczący ilościowo. Jakościowo poziom jest zróżnicowany, niemniej na uwagę zasługuje publikowanie w czasopismach z listy Ministra o zasięgu krajowym, w tym pojedyncze opracowania w czasopismach indeksowanych w bazach Scopus (*The effect of changes on management of Generation Y employees: A study case of Poland; Success and mobility of generation Y: A comparative study on the example of Poland and Austria*, wydane na łamach Mediterranean Journal of Social Sciences w 2013 i 2014 roku) oraz 4 opracowania indeksowane w bazie Web of Science, które są łącznie cytowane 2 razy. Wskaźnik cytowań w Google Scholar wskazuje umiarkowaną rozpoznawalność z indeksem h-110 równym 5. Choć większość publikacji opracowana została w języku polskim, to jednak nie brakuje w nim również publikacji anglojęzycznych. W dorobku brak jest publikacji w czasopismach posiadających dodatni IF. Na uwagę zasługuje również publikowanie wyników badań poza granicami Polski w ramach udziału w konferencjach międzynarodowych. Na tej podstawie można zasadnie twierdzić, że dorobek Pani Doktor jest rozpoznawany w kraju i rodzi nadzieję na szersze uznanie poza jego granicami.

Aktywność publikacyjna Habilitantki zasługuje w mojej opinii na pozytywną ocenę, a całość dociekań do tej pory prowadzi do podsumowania i syntezy, którą stanowi monografia wskazana jako osiągnięcie, oceniona powyżej. Podsumowując, uważam, że pozostały dorobek naukowy Kandydatki jest spójny, satysfakcjonujący i w pełni wystarczający z perspektywy wymogów stawianych kandydatom do stopnia doktora habilitowanego.

Pozytywną stroną Kandydatki jest zaangażowanie w realizację projektów naukowych finansowanych ze źródeł zewnętrznych – na tym polu na wyróżnienie zasługuje udział w projekcie międzynarodowym pn. *Functioning of the Local Production Systems in the Conditions of Economic Crisis (Comparative Analysis and Benchmarking for the EU and Beyond)*, finansowanym w ramach 7 Programu Ramowego UE w zakresie Badań i Rozwoju





Technologicznego, kierowanego przez dr. hab. Mariusza Sokołowicza, prof. UŁ. W ramach tego projektu Habilitantka zrealizowała staż zagraniczny w Uniwersytecie Państwowym w Nowosybirsku, w Rosji. Kandydatka realizowała również projekt w ramach grantu dla młodych naukowców (wyjazd zagraniczny do Universitat Vien). Pełniła także funkcję kierownika merytorycznego na Polskę w projekcie *HELPCare – Health and socialcare workers: Employability Learning and Professionalization*, kierowanego przez dr Carolyn Downs z University of Lancaster. Pokłosiem wzmiankowanego projektu jest obecnie realizowany projekt *Lapis: Learning for Adult Social Care Practice Innovations and Skills*, kierowany przez dr Carolyn Downs, przy współpracy badaczy z Cypru, Włoch, Bułgarii, Grecji i właśnie Polski. Brała też udział w projekcie *E-VET – Empowering VET Teachers – Innovative & Enhanced CPD for Newly Qualified VET Teachers Working with Migrant Students* realizowanego przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny UŁ, kierowanego przez dr hab. Justynę Wiktorowicz, prof. UŁ. Habilitantka zaangażowana jest także w realizację badań związanych z utrzymaniem potencjału jednostki w ramach Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie współpracuje z pracownikami Katedry. Kandydatka aktywnie uczestniczyła także we współpracy z innymi ośrodkami w kraju, wykonywała recenzje na zamówienie czasopism krajowych i międzynarodowych oraz konferencji Academy of International Business (2015 – Indie, Bangalore i 2016 USA, New Orleans), czy International Management Conference ASE, Rumunia, Bukareszt (2015 i 2016).

Wobec powyższego, w mojej opinii **całość pozostałego dorobku naukowo-badawczego dr Izabeli Bednarskiej-Wnuk spełnia wymagania ustawowe stawiane kandydatom do uzyskania stopnia doktora habilitowanego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości** zgodnie z artykułem 219 ust. 1 pkt 2 i 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Kandydatka wykazała się wystarczającą aktywnością publikacyjną oraz zaangażowaniem w realizację projektów badawczych. Biorąc pod uwagę aktywność naukową w więcej niż jednej uczelni wykazała ją poprzez udział w międzynarodowych projektach badawczych, uczestnictwie w konferencjach naukowych, recenzowaniu prac naukowych zgłoszonych do międzynarodowych czasopism i konferencji, oraz przede wszystkim stażu naukowym.

5. Ocena pozostałych osiągnięć Kandydatki – dorobku dydaktycznego, organizacyjnego i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Doktor Izabela Bednarska-Wnuk jako pracownik Uniwersytetu Łódzkiego, realizuje wykłady i ćwiczenia z przedmiotów związanych z naukami o zarządzaniu i jakości, a w 2019 roku została odznaczona Medalem Brązowym za długoletnią służbę. Jest członkinią Rady Programowej Kierunku Zarządzanie na UŁ, oraz odpowiada za specjalność Zarządzanie Projektami w ramach tego kierunku. Pełni również funkcję Wydziałowego Koordynatora ds. IPMA-Student. Regularnie rozwija swoje kompetencje dydaktyczne. Jest promotorką 138 prac, w tym 81 magisterskich i 57 licencjackich, wykonywała również recenzje prac dyplomowych. Aktywnie opracowuje także rozdziały w podręcznikach akademickich. Brała udział w pracach na rzecz UŁ uczestnicząc w komisjach rekrutacyjnych, współorganizowała również konferencję pn. Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu, a w latach 2013, 2015, 2017 i 2019 współorganizowała konferencje na tematy związane z zachowaniami organizacyjnymi. Aktywnie współpracuje także z praktyką gospodarczą, co sprawia, że jej praca ma charakter nie tylko naukowy, ale cechuje się również pewnymi aspektami utylitarnymi. **Dodatkowa działalność dydaktyczno-organizacyjna Kandydatki zasługuje w moim przekonaniu na pozytywną ocenę.**

6. Wniosek końcowy

Zgodnie z art. 219 ust 1. Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, stopień doktora habilitowanego może być zasadnie nadany osobie, która posiada stopień doktora; posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, które stanowią znaczny wkład w rozwój dyscypliny, w tym co najmniej 1 monografię naukową lub cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub recenzowanych materiałach naukowych z konferencji naukowej; oraz wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Doktor Izabela Bednarska-Wnuk spełnia w moim przekonaniu wszystkie te kryteria w stopniu wystarczającym. Przedstawione do oceny osiągnięcia naukowe w postaci monografii porusza istotny problem wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników oraz wnosi znaczący wkład do nauk o zarządzaniu i jakości. Habilitantka udowadnia umiejętność prowadzenia dyskursu naukowego, oraz demonstruje umiejętności organizowania i prowadzenia badań naukowych wskazujące na odpowiedni warsztat badawczy. Pozostały dorobek naukowo-badawczy jest na poziomie przynajmniej wystarczającym, a doktor Izabela



Bednarska-Wnuk posiada kompetencje w przygotowywaniu publikacji naukowych oraz realizacji zadań wynikających z uczestnictwa w zespołach badawczych.

Wszystkie powyższe przesłanki skłaniają mnie do konkluzji, że dr Izabela Bednarska-Wnuk w stopniu wystarczającym spełnia kryteria, o których traktuje art. 219 ust. 1 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. **Popieram zatem Jej wniosek o nadanie Jej stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

Katowice, 12.08.2022
Tomasz Jędraszek