

Wrocław, dnia 21.09.2023r

Dr hab. inż. Alicja Smolbik-Jęczmień, prof. UEW
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

Recenzja pracy doktorskiej mgr Joanny Warzechy-Kuźmy
pt. „Wpływ programów równowagi między życiem zawodowym
i osobistym na płynność zatrudnienia we współczesnych organizacjach”
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. UEK dr hab. Alicji Miś
i promotora pomocniczego dr Teresy Myjak

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Joanny Warzechy-Kuźmy została mi powierzona uchwałą Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na posiedzeniu w dniu 13 lipca 2023r., o czym zostałam poinformowana pismem Dyrektora Szkoły Doktorskiej UE w Krakowie prof. dr. hab. inż. Stanisława Popek z dnia 19.07.2023r.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 13 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14 marca 2003 r. (Dz. U. 2017 poz. 1789), który stanowi, że rozprawa doktorska: *„powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”*.

Po zapoznaniu się z rozprawą mgr Joanny Warzechy-Kuźmy i mając na uwadze ustawowe wymogi stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane tego typu pracom naukowym. Rozprawa ta stanowi oryginalne rozwiązanie ważnego problemu naukowego, który dotyczy określenia wpływu programów równowagi między życiem zawodowym i osobistym na płynność zatrudnienia we współczesnych organizacjach.

Treść rozprawy dowodzi, że Autorka posiada szeroką wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.



Szczegółowe uzasadnienie mojej oceny zamieszczam w kolejnych punktach recenzji:

- Formalna charakterystyka pracy
- Znaczenie podjętego tematu
- Pytania badawcze, cele pracy i metody badawcze
- Zagadnienia do wyjaśnienia przez Doktorantkę
- Ocena końcowa pracy.

Formalna charakterystyka pracy

Przedłożona mi do recenzji praca obejmuje 319 stron, w tym: 6 stron wprowadzenia, sześć rozdziałów liczących odpowiednio: 34, 42, 39, 36, 89 i 23 strony, podsumowania, bibliografii, spisu tabel i rysunków oraz 2 załączników.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Struktura rozprawy jest zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych. Pierwsze trzy rozdziały: („*I. Wyzwania wobec funkcjonowania współczesnych organizacji, II. Wybrane aspekty zagadnienia równowagi między życiem zawodowym i osobistym i III. Charakterystyka zagadnienia płynności zatrudnienia w organizacji*”) stanowią część teoretyczną, w której przedstawione zostały: podstawy teoretyczne w zakresie zarządzania współczesnymi organizacjami w aspekcie dynamicznych zmian otoczenia, ekonomiczno-społeczny i psychologiczny wymiar pracy człowieka, rola i znaczenie pracy w życiu człowieka, koncepcja równowagi między życiem zawodowym i osobistym, a także problematyka elastyczności i płynności zatrudnienia w kontekście zachodzących zmian na rynku pracy.

W rozdziale czwartym zatytułowanym „*Metodologiczne zagadnienia badania zależności między stosowanymi w organizacjach rozwiązaniami sprzyjającymi równowadze praca-życie a poziomem płynności zatrudnienia*” zaprezentowano motyw podjęcia tematu, cele, pytania i hipotezy badawcze rozprawy, metodykę badań własnych oraz charakterystykę badanych organizacji i respondentów.

Natomiast kolejne dwa rozdziały stanowią prezentację wyników badań przeprowadzonych przez magister Joannę Warzecha-Kuźma. Rozdział piąty pt. „*Analiza i ocena zależności między rozwiązaniami sprzyjającymi równowadze między życiem zawodowym i osobistym a płynnością zatrudnienia w świetle wyników badań własnych*” zawiera gruntowną analizę wyników badań,

Pewien niedosyt budzi jednak aktualność prezentowanej literatury przedmiotu, bowiem wiele cytowanych publikacji jest z okresu 1990-2015 roku, być może jest to spowodowane tym, iż Doktorantka miała otwarty przewód doktorski w lutym 2016 roku.

Praca napisana jest zrozumiałym językiem, adekwatnym do reprezentowanej przez Doktorantkę dyscypliny, a treści są prezentowane przejrzysto i komunikatywnie.

W opracowaniu występują sporadycznie błędy interpunkcyjne i literowe np.: (na stronie 32 zamiast wyrazu „trudne” jest wyraz „trudnie”; na stronie 55 zamiast „kompetencje” jest „kompetencji”, na stronie 23 zamiast „do potrzeb” jest „od potrzeb”, itp.).

Czasami występują też pewne niedociągnięcia redakcyjne, takie jak:

- stawianie kropki w tytułach wszystkich rysunków i tabel; w części teoretycznej tytuły tabel znajdują się pod tabelą zamiast nad nią, natomiast w części badawczej pracy tytuły wykresów są umieszczone w obszarze wykresu, a nie pod wykresem.
- stosowanie innej czcionki w przypisach niż w całej pracy np.: (W. Walczak, *Niematerialne determinanty konkurencyjności Współczesnych przedsiębiorstw*, w: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Konkurencyjność ...*, Wyd. cyt., s. 116.);
- niejednolite przypisy dolne (np.: przypis nr 60 brak kursywy w tytule - J. Sadowski, *Koncepcja flexicurity jako sposób reagowania na zmiany w polskiej rzeczywistości gospodarczej*, w: W. Matwiejczuk (red.), *„Zarządzanie organizacją w nowej rzeczywistości gospodarczej. Wybrane problemy”*, Difin, Warszawa 2009, s. 57; przypis nr 191 brak kursywy w tytule, kropka zamiast przecinka w roku wydania i Str. zamiast s. - A.L. Mc Ginnis, *Sztuka życia*, Vacatio, Warszawa 1998. Str. 40.);
- brak zastosowania numeracji wzorów na płynność zatrudnienia przedstawionych w rozdziale 3 pkt. 3.3. „*Czynniki determinujące procesy płynności zatrudnienia*” i nie zamieszczenie tym samym ich zbiorczego wykazu.

Wskazane w recenzji nieliczne formalne uchybienia takie jak: literówki czy też drobne błędy redakcyjne oczywiście **nie umniejszają mojej pozytywnej oceny formalnej przedstawionej mi do recenzji rozprawy.**

a w szczególności: dokonanie pomiarów poziomu płynności zatrudnienia w badanych organizacjach, zdiagnozowanie podstawowych intencji odejść wśród pracowników, identyfikację czynników przyciągających pracowników do organizacji, a także poziom ich zadowolenia z pracy i przywiązania do organizacji.

W dalszej części tego rozdziału zawarto analizę i ocenę działań podejmowanych w badanych organizacjach na rzecz równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Wykorzystano tu technikę wywiadu ustrukturyzowanego, opartego na opracowanym uprzednio kwestionariuszu, przeprowadzonego wśród 3 badanych podmiotów A, B i C oraz badania ankietowe wśród 309 respondentów zatrudnionych w tychże podmiotach.

Rozdział szósty zatytułowany „*Model programu równowagi między życiem zawodowym i osobistym wynikający z przeprowadzonych badań empirycznych*” zawiera wnioski z badań i przesłanki opracowania modelu, a zwieńczeniem jego jest zaprezentowanie autorskiego modelu programu równowagi między życiem zawodowym i osobistym wraz z możliwościami jego zastosowania w praktyce gospodarczej.

Przyjęty układ zasadniczej części rozprawy, czyli sześciu rozdziałów wraz z podrozdziałami jest prawidłowy. W mojej opinii zaproponowana kolejność treści jest logiczna i uzasadniona oraz nie budzi zastrzeżeń, a całej pracy oraz poszczególnym jej rozdziałom nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich rozważań.

Należy jednakże zaakcentować pewne niedoskonałości dotyczące proporcji objętości poszczególnych rozdziałów rozprawy, co potwierdza liczba stron rozdziałów pierwszego, drugiego, trzeciego i czwartego (liczących odpowiednio 34, 42, 39 i 36 stron) w stosunku do rozdziałów piątego i szóstego (liczących odpowiednio 89 i 23 strony).

Według mnie rozdziały teoretyczne pracy są zbyt rozbudowane i można byłoby z powodzeniem przedstawić treści w nich prezentowane w sposób bardziej syntetyczny. Jednakże pozytywnie należy ocenić liczne pozatekstowe sposoby prezentowania treści, bowiem łącznie w rozprawie zawarto 61 tabel, 46 wykresów i 12 rysunków.

Praca powstała w oparciu o prawidłowo dobraną literaturę przedmiotu zarówno polską jak i zagraniczną (łącznie 298 pozycji), odzwierciedlającą stan wiedzy w przedmiocie rozprawy doktorskiej i odpowiadającą standardom w zakresie doboru i wykorzystania źródeł. Są to zarówno książki i artykuły w czasopismach naukowych, akty prawne, jak też różnorodne opracowania i raporty. Autorka umiejętnie wykorzystwała liczne pozycje literaturowe dotyczące zakresu prowadzonych badań.

Znaczenie podjętego tematu

W zmiennych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji aktualną tematykę badawczą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi często wyznaczają różne procesy i zjawiska jakie obserwuje się w praktyce działalności gospodarczej, a także zapotrzebowanie ze strony praktyków zarządzania, ciągle poszukujących racjonalnych podstaw decyzyjnych w tym obszarze. We współczesnych organizacjach wartość kapitału ludzkiego staje się wartością najwyższą, a organizacje nastawione na rozwój i utrzymanie pozycji konkurencyjnej powinny wykazywać się dużą dbałością zarówno o pozyskanie jak i zatrzymanie w organizacji najbardziej wartościowych pracowników.

Zaprezentowana w rozprawie doktorskiej mgr Joanny Warzechy-Kuźmy problematyka *wpływu programów równowagi między życiem zawodowym i osobistym na płynność zatrudnienia we współczesnych organizacjach* stanowi oryginalne rozwiązanie poprawnie zidentyfikowanego problemu naukowego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, którego istota sprowadza się do rozpoznania, analizy i oceny różnorodnych programów i narzędzi umożliwiających zapewnienie WLB i tym samym zmniejszenie płynności zatrudnienia.

Należy podkreślić, iż jest to niewątpliwie bardzo ważny i aktualny problem dotyczący z jednej strony różnorodnych grup pracowników, poczucia ich satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz szeroko rozumianego dobrostanu, szczególnie w okresie dużej dynamiki przemian zachodzących na rynku pracy, a także i w samych organizacjach.

Dlatego też wybór tematyki niniejszej rozprawy oceniam bardzo pozytywnie (a także z przyjemnością podjęłam się jej recenzowania). Ponadto recenzowana rozprawa doktorska jest przykładem pracy naukowej, w której trafnie zidentyfikowano lukę poznawczą oraz poprzez opracowanie modelu programu równowagi między życiem zawodowym i osobistym posiada także walory aplikacyjne, co wskazuje na oryginalność recenzowanego opracowania.

Pytania badawcze, cele pracy i metody badawcze

W rozprawie autorstwa mgr Joanny Warzechy-Kuźmy ujęte zostały: uzasadnienie podjęcia badań, cel badań i cele szczegółowe, problemy badawcze i hipotezy oraz metody badawcze - w poprawnej formie. Właściwe określenie ww. elementów badawczych miało znaczący wpływ na poprawność przebiegu całego procesu badawczego.

Główny cel rozprawy sformułowano jako: „określenie zależności między stosowanymi w organizacji rozwiązaniami sprzyjającymi równowadze praca-życie a poziomem płynności zatrudnienia” (s. 8 i s. 130).

Dla osiągnięcia celu głównego Autorka poprawnie sformułowala cele szczegółowe, które wskazały jej dalszy kierunek badań własnych, a mianowicie:

1. „Przegląd istotnych pojęć i definicji oraz istniejącej teorii z zakresu równowagi praca-życie.
2. Przegląd istotnych pojęć i definicji oraz istniejącej teorii w obszarze zarządzania płynnością zatrudnienia.
3. Przegląd rozwiązań i narzędzi sprzyjających osiągnięciu równowagi praca-życie.
4. Rozpoznanie metod i technik zarządzania płynnością zatrudnienia.
5. Określenie obszarów kluczowych dla zarządzania płynnością zatrudnienia w organizacji.
6. Identyfikacja trudności w przyciąganiu pracowników do organizacji.
7. Zbadanie przyczyn pojawiających się intencji odejścia u pracowników.
8. Rozpoznanie rozwiązań sprzyjających równowadze praca-życie najbardziej oczekiwanych przez pracowników.
9. Rozpoznanie rozwiązań sprzyjających równowadze praca-życie korzystnych z punktu widzenia organizacji.
10. Analiza zależności między rozwiązaniami sprzyjającymi równowadze praca-życie, a płynnością zatrudnienia.
11. Budowa modelu programu równowagi praca-życie” (s. 8 i s.131).

Jeśli chodzi o cel nr 10, moją wątpliwość budzi użyte sformułowanie, a mianowicie chodzi o wyrażenie: „analiza”. Analiza jako metoda badawcza nie może być jednocześnie celem.

W dalszej części rozprawy Autorka zredagowała główne pytanie badawcze, w następujący sposób: „Czy rozwiązania sprzyjające równowadze praca-życie wpływają na poziom płynności zatrudnienia w organizacji?”

Aby móc należycie zrealizować cele szczegółowe, konieczne stało się uzyskanie odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze, które Doktorantka sformułowala jako:

1. Czy w organizacji został wdrożony program praca-życie?
2. Jakie rozwiązania sprzyjające równowadze praca-życie oferuje organizacja i czy spełniają one oczekiwania pracowników?

3. *Jaki jest poziom płynności zatrudnienia w organizacji?*
4. *Czy organizacja zarządza płynnością zatrudnienia? Jeśli tak, to jakie wykorzystuje do tego metody i techniki?*
5. *Czy organizacja stosuje elastyczne formy zatrudnienia i elastyczne formy organizacji czasu pracy?*
6. *Czy pracownicy odchodzą z organizacji z własnej inicjatywy? Jeśli tak, to czy organizacja rozpoznaje powody odchodzenia pracowników?*
7. *Czy pracownicy organizacji wykazują intencje odejścia? Jeśli tak, to z jakich powodów?*
8. *Jakie czynniki wpłynęły na decyzje pracowników o podjęciu pracy w organizacji?*
9. *Jakie czynniki wpływają na decyzje pracowników o pozostaniu w organizacji?*
10. *Czy organizacja ma trudności z przyciąganiem kluczowych pracowników? Jeśli tak, to czy rozpoznaje ona powody odrzucania przez kandydatów oferty pracy?*
11. *Czy organizacja odnotowuje problemy wynikające z nadmiernej absencji pracowników?*
12. *Czy kultura organizacyjna sprzyja równowadze praca-życie pracowników organizacji?*
13. *Które rozwiązania sprzyjające równowadze praca-życie są najbardziej pożądane przez pracowników?*
14. *Jakie rozwiązania sprzyjające równowadze praca-życie są najczęściej oferują organizacje?*
15. *Które rozwiązania sprzyjające równowadze praca-życie wdrożone w organizacji mogą być wykorzystywane przez organizację do optymalizacji poziomu płynności zatrudnienia?*
16. *W jakim stopniu rozwiązania sprzyjające równowadze praca-życie wdrożone w organizacji wpływają na poziom płynności zatrudnienia w tej organizacji? (s. 132).*

W dalszej kolejności, ze względu na cel rozprawy doktorskiej sformułowana została hipoteza teoretyczna: „Realizowane przez organizacje programy równowagi praca-życie wpływają na poziom płynności zatrudnienia wynikający z indywidualnych decyzji pracowników i/lub decyzji organizacji” (s. 9 i s.132), która została zoperacjonalizowana w formie następujących hipotez badawczych (pomocniczych):

Hipoteza 1: Jeżeli kultura organizacyjna sprzyja równowadze praca-życie, to pracownicy rzadziej wykazują intencje odejścia.

Hipoteza 2: W im większym stopniu oferowane przez organizację rozwiązania sprzyjające równowadze praca-życie spełniają oczekiwania pracowników, tym wyższy poziom ich zadowolenia z pracy w organizacji.

Hipoteza 3: Jeżeli organizacja dba o odpowiedni poziom zdrowotności pracowników, to zmniejsza się liczba absencji.

Hipoteza 4: W im większym stopniu organizacja wspiera rozwój zawodowy i osobisty pracowników, w tym większym stopniu czują się oni przywiązani do organizacji.

Hipoteza 5: Jeżeli organizacja wspiera równowagę między życiem zawodowym i osobistym swoich pracowników, to łatwiej jej przyciągać nowych pracowników.

Hipoteza 6: Jeżeli organizacja wspiera równowagę między życiem zawodowym i osobistym swoich pracowników, to łatwiej jej zatrzymać ich w organizacji.

Hipoteza 7: Stosowanie elastycznych form zatrudnienia ułatwia optymalizację poziomu i struktury zatrudnienia.

Hipoteza 8: Elastyczne organizowanie czasu pracy ułatwia optymalizację poziomu i struktury zatrudnienia” (s. 133).

Przyjęty przez Doktorantkę sposób sformułowania zarówno problemu głównego, jak i problemów szczegółowych oraz hipotez badawczych świadczy nie tylko o ścisłej łączności z tematem pracy, ale także o odpowiedniej znajomości analizowanego zjawiska.

W poprawny sposób zostały omówione, a następnie zrealizowane zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty wyboru i wykorzystania metod badawczych w celu zrealizowania celu naukowego ocenianej rozprawy. W realizacji badań empirycznych Doktorantka trafnie posłużyła się triangulacją metod, wykorzystując metody zarówno ilościowe jak i jakościowe oraz statystyczną weryfikację hipotez.

Ostatnim krokiem było sformułowanie wniosków końcowych i opracowanie modelu programu praca-życie wraz z wykazem wynikających z niego, efektów oddziałujących na płynność zatrudnienia.

Natomiast zwieńczenie rozprawy stanowi podsumowanie, zawierające odniesienie do postawionego przez autorkę celu pracy, w którym Doktorantka kolejno wskazuje na zrealizowane cele szczegółowe rozprawy oraz pozytywną weryfikację siedmiu z ośmiu sformułowanych hipotez badawczych (tylko jedna hipoteza była negatywnie zweryfikowana, a

mianowicie – „*Stosowanie elastycznych form zatrudnienia ułatwia optymalizację poziomu i struktury zatrudnienia*”).

O ile dobór metod i technik badawczych oceniam pozytywnie, o tyle omówienie kryteriów doboru organizacji do badań uważam za nieco pobieżne i dyskusyjne. Należy nadmienić, że są to 3 przedsiębiorstwa państwowe (dwa duże i jedno średnie), które charakteryzowały się specyficznymi uwarunkowaniami funkcjonowania, a mianowicie, ich działalność pozostawała w dużej mierze zależna od innych podmiotów, w tym organów administracji rządowej i samorządowej), przez co trudno uogólniać wyniki na wszystkie współczesne organizacje. Dobrze jednak, że Doktorantka ma świadomość tych ograniczeń związanych z podmiotem badań. Bardzo interesujące byłoby przeprowadzenie takich badań w innych współczesnych organizacjach działających na konkurencyjnym rynku, co mogłoby być kierunkiem dalszych dociekań naukowych.

Pomimo wyżej wymienionych uwag, w aspekcie formułowania oceny całościowej pracy należy stwierdzić, iż **zarówno dobór metod, jak i umiejętność ich wykorzystania należy uznać za uzasadnione i prawidłowe.**

Reasumując, struktura pracy jest spójna, logicznie uporządkowana, przemyślana i dobrze zorganizowana. Podjęty przez Doktorantkę temat dotyczy ważnego i aktualnego problemu dla praktyki zarządzania. Autorka określiła główny problem badawczy, sformułowała cel pracy, pytania badawcze oraz hipotezy, które wyznaczają logikę pracy. Zawartość merytoryczna pracy mimo pewnych zastrzeżeń dotyczących w szczególności zbyt rozbudowanej części teoretycznej pracy, którą z powodzeniem można byłoby przedstawić w sposób bardziej syntetyczny, posiada duże walory poznawcze, jak i aplikacyjne.

Zaprezentowany przegląd piśmiennictwa obejmuje obszerny wykaz publikacji zarówno polskich, jak i anglojęzycznych. Oryginalność rozprawy doktorskiej potwierdza dobór metod gromadzenia danych i analizy, w tym opracowanie kwestionariusza wywiadu ustrukturyzowanego jak i kwestionariusza ankiety wraz z arkuszem pomocniczym, ułatwiającym wskazanie: rozwiązań sprzyjających równowadze praca-życie oferowanych przez organizację pracownikom, mających zastosowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Wskazuje to na solidne podstawy dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości.

Zagadnienia do wyjaśnienia przez Doktorantkę

Nie do końca zgadzam się ze stwierdzeniem Doktorantki, że „wnioski z przeprowadzonej analizy i badań, mogą przyczynić się do kształtowania świadomości osób młodych, wstępujących na rynek pracy, w zakresie znaczenia równowagi między życiem zawodowym i osobistym oraz mających zastosowanie narzędzi sprzyjających jej osiągnięciu.”

Według mnie jest to pokolenie, dla którego podstawowym priorytetem jest właśnie zachowanie równowagi praca - życie, w przeciwieństwie do starszych pokoleń np. Baby Boomers czy X.

Czy jest możliwe opracowanie skutecznego modelu programu równowagi praca-życie, który uwzględniałby rozliczne potrzeby i oczekiwania zróżnicowanych pokoleniowo pracowników (a obecnie na rynku pracy koegzystują równolegle cztery ich pokolenia: Baby Boomers, X, Y i Z) ?

Proszę wskazać zasadnicze ograniczenia badawcze jakie występowały w trakcie przygotowania niniejszej rozprawy ?

Jak Doktorantka ocenia szanse na wykorzystanie opracowanego modelu programu równowagi między życiem zawodowym i osobistym w innych niż badane organizacjach?

Ocena końcowa pracy

Analiza treści zawartych w pracy magister Joanny Warzechy-Kuźmy „*Wpływ programów równowagi między życiem zawodowym i osobistym na płynność zatrudnienia we współczesnych organizacjach*” daje podstawę do pozytywnej oceny jako dysertacji doktorskiej spełniającej wymagania określone artykułem 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017, poz. 1789).

O oryginalności prezentowanej pracy świadczy zidentyfikowana luka badawcza oraz dobór metod gromadzenia danych i ich szczegółowej analizy. Należy także podkreślić, że Doktorantka, prezentując studia literaturowe z zakresu wyznaczonego tematem pracy oraz koncepcję własnych badań wraz z ich wnikliwą analizą i wnioskami, wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także potwierdziła opanowanie umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W mojej opinii Doktorantka w pełni rozumie, na czym polega praca naukowa i życzę Jej powodzenia w dalszych działaniach, a także interesujących spostrzeżeń, które będą stanowiły inspiracją dla kolejnych badań.

Sformułowane w recenzji uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają w żaden sposób pozytywnej oceny recenzowanej pracy, ale mogą stanowić podstawę do dyskusji naukowej i doskonalenia podejścia badawczego. Pragnę podkreślić, że występujące w pracy pewne słabości metodologiczno-formalne czy merytoryczne z nawiązką są rekompensowane przez osiągnięcia badawcze w niej zawarte.

Biorąc pod uwagę walory naukowe recenzowanej rozprawy oraz znajomość warsztatu badawczego Autorki, stwierdzam, że **praca stanowi oryginalne i wartościowe z naukowego i praktycznego punktu widzenia opracowanie oraz spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w ww. Ustawie.**

W związku z powyższym występuję do Wysokiej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z wnioskiem o przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony pracy doktorskiej pt. „*Wpływ programów równowagi między życiem zawodowym i osobistym na płynność zatrudnienia we współczesnych organizacjach*” autorstwa magister Joanny Warzechy-Kuźmy.

Alicja Smolbik-Jęczmień

Recenzent