

Wrocław, 12.09.2023 r.

prof. dr hab. Maria Wanda Kopertyńska  
Akademia Wojsk Lądowych im. generała Tadeusza Kościuszki  
Wydział Zarządzania i Przywództwa

**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 dr hab. Alicji Miś, prof. UE w Krakowie i dr Teresy Myjak**

**1. Uzasadnienie wyboru tematu i celu pracy doktorskiej**

Wybrana problematyka rozprawy dotyczy wpływu programów równowagi między życiem zawodowym i osobistym na płynność zatrudnienia. Kwestie związane z równowagą pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym przybrały na znaczeniu jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku, kiedy badaniom w tym zakresie poświęcało się dużo uwagi. W poszczególnych okresach zawierały one kontekst niezbędny dla poszukiwanych rozwiązań nowych wyzwań natury zarządczej i społecznej. Zrównoważony rozwój stał się trendem globalnym, a oparte na nim modele biznesowe odgrywają coraz bardziej istotną rolę w zarządzaniu. W niemal każdej współcześnie działającej organizacji funkcjonują polityki odpowiedzialności społecznej biznesu. Usprawiedliwionym staje się więc oczekiwanie społeczne, iż koncentrując swoje działania na problemach społecznych istotnych z punktu widzenia swojej organizacji, przedsiębiorstwa w szczególności będą niwelować negatywne następstwa będące wynikiem własnych działań. Negatywne następstwa dotyczą też organizacji. Jednym z nich jest płynność zatrudnienia, która nabrzmiewa wraz z trudnościami związanymi z pozyskiwaniem nowych i zatrzymywaniem już zatrudnionych pracowników. Połączenie tych dwóch bardzo istotnych zagadnień jest niezwykle ważne, na co wskazuje również we wstępie Doktorantka, pisząc, że *„Celem godzenia życia zawodowego i rodzinnego jest równowaga, rozumiana jako zachowanie proporcji pomiędzy zawodowymi i prywatnymi aspektami życia pracownika. Nierzadko już na początku swej drogi zawodowej, pracownicy oczekują takiego miejsca pracy, które pomoże im zrównoważyć obowiązki zawodowe z ich życiem osobistym, nie wymagając przy*

*tym od nich dokonywania wyboru pomiędzy tymi dwoma wartościami. Jednocześnie rosnąca dynamika zmian zachodzących w organizacji, a także rola, jaką pełnią w organizacji ludzie, jest powodem, dla którego dąży ona do takiego kształtowania zatrudnienia, aby było ono zarazem stabilne i elastyczne* ". Powyższe skłoniło Doktorantkę do sformułowania celu głównego, jako: *określenie zależności między stosowanymi w organizacji rozwiązaniami sprzyjającymi równowadze praca- życie a poziomem płynności zatrudnienia*. Zdefiniowanie celu pozwoliło na postawienie hipotezy, którą ujęto następująco: *„Realizowane przez organizacje programy równowagi praca-życie wpływają na poziom płynności zatrudnienia wynikający z indywidualnych decyzji pracowników i/lub decyzji organizacji”*. Cel ten został osiągnięty poprzez wyznaczenie jedenastu celów szczegółowych. Sześć z nich zrealizowano na bazie studiów literatury przedmiotu, a pięć na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

## **2. Ocena struktury i zawartości merytorycznej pracy**

Wyznaczony przez Doktorantkę cel główny dysertacji oraz cele szczegółowe określiły strukturę pracy a także postępowanie badawcze. Układ pracy obejmuje wstęp, sześć rozdziałów oraz podsumowanie. Łącznie wraz z załącznikami recenzowana rozprawa liczy 319 stron. Pracę rozpoczyna wstęp w którym Doktorantka wskazała na znaczenie równowagi praca-życie oraz płynności zatrudnienia, sformułowała cel główny, cele szczegółowe i hipotezę badawczą. Opisała też strukturę pracy i najważniejsze osiągnięcie badawcze, którym jest model równowagi między życiem zawodowym i osobistym, opracowany na bazie poczynionych przez Doktorantkę ustaleń i badań.

Trzy pierwsze rozdziały obejmują rozważania teoretyczne, w których Doktorantka wskazała na wyzwania wobec funkcjonowania współczesnych organizacji, wybrane zagadnienia równowagi między życiem zawodowym i osobistym oraz płynność zatrudnienia w organizacji. Ta część pracy obejmuje w sumie 126 stron. Rozdział czwarty wyjaśnia postępowanie badawcze. Przedstawiono w nim przesłanki podjęcia problemu badawczego, cele, pytania i hipotezy badawcze, opis wykorzystywanych metod, narzędzi i przebiegu postępowania badawczego, jak też charakterystykę badanych organizacji i respondentów. Kolejny rozdział piąty ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki badań. W tej części pracy Doktorantka analizuje rezultaty badań ankietowych oraz wywiadów w odniesieniu do sformułowanych pytań badawczych oraz przyjętych hipotez. Rozdział szósty prezentuje model równowagi między życiem zawodowym i osobistym, przesłanki jego stworzenia oraz możliwości dalszego zastosowania w praktyce gospodarczej. W ostatniej części pracy, czyli podsumowa-

niu Doktorantka ujęła najważniejsze konkluzje i przemyślenia oraz rezultaty realizacji celu głównego, celów szczegółowych, które nakreślono we wstępie pracy.

Oceniając strukturę pracy stwierdzam, że stanowi ona logiczny układ i jest odpowiedzią na zdefiniowane w dysertacji cele. Jedyną uwagą jaką chciałabym na tym etapie sformułować, to brak wyraźnie dookreślonej luki badawczej. Doktorantka wskazała na istotność i znaczenie zarówno problematyki równowagi programów praca – życie pozazawodowe, jak też płynności zatrudnienia. Nie odniosła się natomiast do tego na ile problem zależności tych zagadnień został omówiony w źródłach referencyjnych krajowych jak też zagranicznych autorów.

### **3. Metodyka badawcza**

Jako metodykę badawczą wykorzystaną dla potrzeb realizacji celu pracy, Autorka zastosowała podejście syntetyczne, polegające na integracji metod ilościowych i jakościowych, które pozwoliło na uzyskanie kompletnego obrazu badanej problematyki. Doktorantka wykorzystywała jako narzędzie badawcze kwestionariusz ankiety oraz kwestionariusz wywiadu. Zarówno kwestionariusz ankiety jak i kwestionariusz wywiadu składał się z 17-stu pytań. Pierwsze pytanie w kwestionariuszu wywiadu dotyczyło zajmowanego stanowiska. Badania ankietowe przeprowadzone zostały na próbie 309-ciu poprawnie wypełnionych ankiet. Badania ilościowe Doktorantka uzupełniła badaniami jakościowymi poprzez przeprowadzenie wywiadów z trzema osobami będącymi przedstawicielami badanych organizacji. Do analizy danych zastosowała opisywany w literaturze test Chi-kwadrat Pearsona, test Kruskala-Wallisa oraz test U Manna-Whitneya.

Wybór wskazanych metod badawczych oraz przeprowadzonych analiz uważam za poprawny metodycznie i zgodny z powszechnym trendem w naukach o zarządzaniu. Na uwagę zasługuje precyzyjne uzasadnienie i opisanie postępowania badawczego na każdym jego etapie.

### **4. Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy**

**Rozdział** *Wyzwana wobec funkcjonowania współczesnych organizacji*, poświęcono bardzo istotnym zagadnieniem z punktu widzenia podjętego tematu pracy, a dotyczące wyzwań związanych z dylematami zarządzania współczesnymi organizacjami oraz problemami zatrudnienia. Doktorantka w rozdziale tym, w pierwszej kolejności skoncentrowała swoje rozważania na opisie funkcjonowania organizacji w otoczeniu globalnej konkurencyjności oraz wpływowi zmian otoczenia na funkcjonowanie organizacji. Kolejny fragment tego roz-

działu poświęcono wybranym problemom zatrudnienia w aspekcie dynamicznych zmian otoczenia oraz różnorodności zatrudnienia jako przewagi konkurencyjnej. Nie podlegającym dyskusji atutem tego rozdziału jest przeprowadzona analiza piśmiennictwa autorów krajowych pokazująca dynamikę zmian otoczenia i ich wpływ na funkcjonowanie organizacji, jak też problemy zatrudnienia w kontekście zmian na rynku pracy oraz różnorodność zatrudnienia i jego wpływ na kształtowanie przewagi konkurencyjnej .

Rozdział ten jest rozdziałem wprowadzającym, prezentuje wyzwania i uwarunkowania funkcjonowania organizacji we współczesnych realiach.

**Rozdział** *Wybrane aspekty zagadnienia równowagi między życiem zawodowym i osobistym*, w pierwszej części poświęcono ekonomiczno-społecznemu wymiarowi pracy człowieka oraz psychologicznym aspektom pracy zawodowej. W dalszej części tego rozdziału Autorka w bardzo szerokim ujęciu zaprezentowała problematykę równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Dyskusję literaturową rozpoczęła od prezentacji pojęć, historycznego ujęcia i rozwoju koncepcji równowagi oraz projektowania programów równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Tak jak i poprzedni rozdział Autorka oparła na licznie cytowanych źródłach referencyjnych, głównie autorów polskich. W moim odczuciu w rozdziale tym wyraźnie zabrakło po pierwsze głęboko zakrojonych studiów literaturowych zagranicznych autorów, jak też wyników badań innych autorów, raportów z badań, a dotyczących programów praca – życie pozazawodowe.

**Rozdział** *Charakterystyka zagadnienia płynności zatrudnienia w organizacji* wyjaśnia m.in. istotę i pojęcie płynności zatrudnienia, sposoby pomiaru oraz czynniki determinujące procesy płynności zatrudnienia. Dalsza część tego rozdziału poświęcona została problematyce zarządzania płynnością zatrudnienia. Rozdział ten tak jak i poprzednie oparty został głównie na źródłach referencyjnych polskich autorów. Zabrakło w nim również najnowszych pozycji literaturowych, artykułów, raportów z badań, pokazujących skalę zjawiska płynności na przestrzeni lat, jak też w ujęciu sektorowym. Jaka jest dynamika tego zjawiska, jak zmiana sytuacji na rynku pracy - przejście z rynku pracodawcy na rynek pracownika wpłynęło na kształtowanie się płynności zatrudnienia. Czy pandemia covid miała wpływ na kształtowanie się wskaźników płynności, jeśli tak to jakich sektorów to dotyczyło. Za zupełnie zbędne natomiast uznaję bardzo szczegółowe prezentowanie w rozprawie doktorskiej wzorów dla wyliczenia tych wskaźników.

**Rozdział** *Metodologiczne zagadnienia badania zależności między stosowanymi w organizacjach rozwiązaniami sprzyjającymi równowadze praca – życie a poziomem płynności zatrudnienia* jest rozdziałem badawczym. Pierwsza uwaga dotyczy tytułu. Rozdział ten pre-

zentuje metodykę badań empirycznych i taki też powinien być jego tytuł . W pierwszej części tego rozdziału Doktorantka wskazuje przesłanki podjęcia problemu badawczego i dokonuje jego charakterystyki. Jak wynika z treści rozdziału 4.1 główną przesłanką są zainteresowania własne Autorki wybraną problematykę. Zabrakło mi natomiast wyraźnego wyartykułowania uzasadnienia merytorycznego, a dotyczącego luki badawczej, którą Doktorantka sformułowała na bazie studiów literaturowych. W dalszej części tego rozdziału Doktorantka opisała cel, pytania badawcze, hipotezy jak też wykorzystane metody i narzędzia badawcze oraz procedurę postępowania badawczego. W końcowej części tego rozdziału, Autorka dokonała charakterystyki badanych organizacji i respondentów.

**Rozdział** *Analiza i ocena zależności między rozwiązaniami sprzyjającymi równowadze między życiem zawodowym i osobistym a płynnością zatrudnienia w świetle badań własnych* koncentruje się na opisanu wyników badań własnych. W rozdziale tym Autorka formułuje odpowiedzi na przedstawione w rozdziale opisującym metodykę badań empirycznych, pytania badawcze dotyczące zależności pomiędzy rozwiązaniami sprzyjającymi równowadze praca – życie a płynnością zatrudnienia. Odpowiedzi na pytania badawcze Autorka poszukiwała poprzez zadanie konkretnych szczegółowych pytań badanym respondentom. Wyniki tych badań, zaprezentowała na wykresach w tabelach oraz w formie opisowej. Wykorzystując odpowiednie narzędzia, o których mowa wyżej dokonała statystycznej weryfikacji hipotez, które zaprezentowała w rozdziale czwartym.

**Rozdział** *Model równowagi między życiem zawodowym i osobistym wynikający z przeprowadzonych badań empirycznych*, stanowi zwieńczenie procesu badawczego, którego wynikiem są wnioski z badań jak też model równowagi. Doktorantka w rozdziale tym przybliżyła przesłanki stworzenia tego modelu jak też jego praktyczną użyteczność.

**Podsumowanie** stanowi syntetyczne zaprezentowanie wyników badań oraz określenie stopnia realizacji celu głównego pracy, celów szczegółowych wraz ze wskazaniem „drogi dojścia” poprzez studia literaturowe oraz badania własne oraz prezentuje weryfikację przyjętych hipotez za pomocą narzędzi statystycznych.

## 5. Ocena i wnioski

Szczegółowa analiza zawartości poszczególnych rozdziałów pracy wskazuje, że do walorów merytorycznych i osiągnięć Doktorantki należy:

1. Wybór przez Doktorantkę problemu dysertacji, który jest ważny jako zagadnienie naukowe i wpisuje się w nowe kierunki badań i rozwoju w naukach o zarządzaniu. Równocześnie jest istotnym i aktualnym problemem dla praktyki.

2. Usystematyzowanie wiedzy dotyczącej: wyzwań wobec funkcjonowania współczesnych organizacji, globalizacji, konkurencyjności, elastyczności i różnorodności zatrudnienia, problematyki równowagi praca – życie pozazawodowe oraz płynności zatrudnienia. Rozważania teoretyczne, charakteryzują się wszechstronnością uwzględnianych aspektów. Wyczuwalna jest znajomość rozważanego problemu oraz szczegółowych zagadnień z nim związanych. Na szczególne podkreślenie zasługuje również fakt, że Autorka prezentując określone rozwiązania na bazie literatury przedmiotu nie unika opinii i sądów własnych. Ponadto dla potrzeb analizy i oceny Doktorantka wykorzystwała bardzo licznie cytowaną literaturę przedmiotu, w tym głównie krajową oraz inne źródła (łącznie 298 pozycji). Pomimo mojej pozytywnej oceny tej części pracy wyraźnie zabrakło mi pozycji zagranicznych jak też polskich z ostatnich lat oraz raportów i innych materiałów źródłowych pozyskanych z różnych źródeł a dotyczących wybranej problematyki. Szczególnie problematyka równowagi praca - życie w ostatnich latach znalazła miejsce w wielu wydawnictwach krajowych i zagranicznych, raportach z badań z uwagi chociażby na fakt, że wiele organizacji wdrażało koncepcję CSR.
3. Zaproponowane postępowanie badawcze i wykorzystanie metod badawczych pokazuje dobry warsztat badawczy Doktorantki. Wnioski, będące rezultatem przeprowadzonych badań są znaczącym osiągnięciem Doktorantki, które jednoznacznie wskazują, że Doktorantka potwierdziła swoje umiejętności w posługiwaniu się naukowymi metodami analizy i syntezy a także zrealizowała postawiony we wstępie cel główny dysertacji.
4. Poznawczy i aplikacyjny charakter rozprawy. Badania Autorki pozwoliły na opracowanie modelu wraz ze wskazaniem możliwości wykorzystania w praktyce gospodarczej.

## **6. Uwagi dyskusyjne**

Oprócz osiągnięć w pracy są kwestie budzące moje wątpliwości i jako recenzent zobowiązana jestem je wskazać.

Pierwsza uwaga dotyczy braku dyskusji naukowej przeprowadzonej na bazie studiów literaturowych a dotyczących związków i zależności pomiędzy wykorzystaniem programów praca – życie pozazawodowe a płynność zatrudnienia. Doktorantka nie wskazała wyników badań innych autorów podejmujących w/w problematykę. Dlatego też chciałam zapytać, czy badania takie były prowadzone i prezentowane w literaturze krajowej czy też zagranicznej, czy też

badania takich nie ma i Doktorantka uznała, że jest to istotna luka badawcza, którą chciała poprzez badania własne wypełnić. Należy zaznaczyć, o czym mowa wyżej, że w ostatnich latach wiele firm podejmowało działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu i jednym z tych działań było wdrażanie programów praca – życie. Na pewno wdrażając te programy firmy liczyły na określone korzyści, a zmniejszenie płynności zatrudnienia ma szczególne znaczenie w świetle zmieniającej się sytuacji na rynku pracy. Zabrakło mi również w pracy konkretnych danych liczbowych a dotyczących kształtowania się wskaźnika płynności w ujęciu czasowym, jak też sektorowym.

Kolejna uwaga dotyczy doboru podmiotów badań. Mam konkretne pytanie: czym kierowała się Doktorantka dobierając do badania, trzy wskazane w dysertacji firmy. Wolno mi sądzić, co potwierdzają również dane zaprezentowane w pracy, że organizacje te charakteryzują się w miarę stabilnym zatrudnieniem. Wyłączając odejścia naturalne (zgony) oraz odejścia na emeryturę, liczba tzw. pozostałych odejść była niewielka (tabela 12 s.163). Po drugie organizacje te nie stosują i tym samym nie wyróżniają się szeroko zakrojonymi programami praca – życie. Potwierdzają to informacje zaprezentowane w tabelach: 31 s.195; 32 s.198;33 s.201 i w mojej ocenie wpisują się one w głównej mierze w działalność socjalno-bytową i finansowane są z funduszu świadczeń socjalnych. Stąd rodzi się kolejne pytanie: na ile zaprezentowane w tabelach działania można zakwalifikować jako działania wpisujące się w programy praca – życie, a na ile są to działania podejmowane i powielane od wielu lat i związane są, jak też odbierane przez pracowników jako działania w obszarze socjalno-bytowym.

W wynikach badań *dotyczących przesłanek występowania u ankietowanych intencji odejścia*, najczęściej badanych wskazało na warunki placowe. Biorąc pod uwagę sektory do których należą badane organizacje, jeśli chodzi o płace, to plasują się one raczej na poziomie „ogona placowego” bądź „złotego środka”. Chciałabym poznać opinię Doktorantki, czy siła oddziaływania programów praca – życie pozazawodowe w zakresie kształtowania płynności zatrudnienia będzie taka sama w tego typu firmach, jak też w firmach, w których płace są na poziomie „lidera placowego”.

Ostatnia wątpliwość i pytanie, które kieruję do Doktorantki dotyczy modelu zaprezentowanego w ostatnim rozdziale pracy. Czy jest to rzeczywiście model (zgodnie z obowiązującą definicją), czy raczej założenia i schemat postępowania przy tworzeniu programów praca – życie pozazawodowe. Programy te winny uwzględniać specyfikę organizacji jak też oczekiwania pracowników na co również wskazywała Doktorantka. Na pewno należy się zgodzić z tym, że w warunkach zmian na rynku pracy coraz częściej pojawiać się będzie tzw.” zatrud-

nienie projektowe” . Kluczowi specjaliści nie będą chcieli wiązać się z jedną firmą, będą wybierali model elastyczny angażując się w elastyczne projekty. Zróżnicowane też będą oczekiwania pracowników i nie będą się one wiązać tylko z rodzicielstwem, ale również z odmiennymi oczekiwaniami wobec pracy i pracodawcy.

## **7. Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym**

Dokonując oceny formalno- redakcyjnej stwierdzam, że tekst pracy został dobrze ustrukturyzowany a sposób prezentacji jej treści jest przejrzysty. Wszystkie rysunki, tabele i załączniki są starannie przygotowane pod względem edytorskim. Nie bez pozytywnego znaczenia jest także solidna edytorska strona pracy. Pod względem redakcyjnym i lingwistycznym pracę oceniam dobrze. Drobne uchybienia językowe występują w pracy i są one nie do uniknięcia przy tak obszernej pracy (319 stron).

## **8. Konkluzja końcowa**

Przedstawiona do recenzji praca spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim określone w art.13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U.2017 poz.1789z późn.zm.). Jest kompetentnym merytorycznie rozwiązaniem wybranego problemu badawczego opartego na uporządkowanej wiedzy Doktorantki, odpowiednio dobranych źródłach literaturowych oraz wykorzystaniu właściwej dla omawianych zagadnień metody badawczej. Biorąc pod uwagę walory naukowe rozprawy, nakład pracy i dojrzałość Doktorantki do podejmowania i realizowania samodzielnych badań a także zrealizowanie postawionego we wstępie celu uważam, że praca doktorska stanowi podstawę do nadania mgr Joannie Warzecha-Kuźma, stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Stawiam zatem wniosek o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

  
Maria Wanda Kopertyńska