



UNIwersytet JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

Kraków, 28.08.2023 r.

Prof. UJ dr hab. Anna Wziątek-Staśko  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Blachnickiej  
pt.: „ROLA MENTORINGU ZAWODOWEGO I  
PSYCHOSPOŁECZNEGO W PROGRESJI KARIERY  
MENEDŻERSKIEJ KOBIET”,**

napisanej pod kierunkiem naukowym promotora rozprawy-  
dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK oraz promotora  
pomocniczego- dr Małgorzaty Ćwiek

### I FORMALNO-PRAWNE PODSTAWY SPORZĄDZENIA RECENZJI

Formalną podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo przewodnie Pana prof. dr hab. inż. Stanisława Popka- Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, z dnia 19 lipca 2023 roku (RDC.600.12P.2.2023), informujące o powierzeniu mi funkcji recenzenta w przewodzie doktorskim Pani mgr Klaudii Blachnickiej. Przedmiotem recenzji jest rozprawa Pani mgr Klaudii Blachnickiej, pt.: „*Rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej kobiet*”, przygotowana pod kierunkiem Pani dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK (promotora rozprawy) oraz dr Małgorzaty Ćwiek (promotora pomocniczego).

Podstawą prawną prowadzonego postępowania jest art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2022, poz. 574, z późn. zm.). Zgodnie z treścią art. 187 (pkt. 1 oraz 2) wyżej wymienionej ustawy: „*Rozprawa doktorska prezentuje*

ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej (...) Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne. Mając na uwadze powyższe, dokonując oceny rozprawy doktorskiej Pani mgr Klaudii Blachnickiej, przyjęto następujące kryteria: wybór i znaczenie podjętej tematyki; poprawność formułowania problemów badawczych, celów, hipotez; zastosowane metody i narzędzia badawcze; struktura i treść merytoryczna rozprawy oraz wykorzystane źródła.

## II WYBÓR I ZNACZENIE PODJĘTEJ TEMATYKI

Problematykę podjętą przez Autorkę dysertacji uważam za interesującą, aktualną i ważną, zarówno ze względów teoriopoznawczych, jak i użytkowych. Tytuł rozprawy eksponuje kategorie badawcze o istotnym znaczeniu dla dziedziny nauk społecznych, dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości, w pełni wpisując się w zakres rozważań właściwych dla tej dyscypliny oraz zachowując zgodność z treścią rozprawy. Pani mgr Klaudia Blachnicka szczególną uwagę poświęciła problematyce dotyczącej "mentoringu" (zawodowego oraz psychospołecznego) oraz "kariery zawodowej". Choć obie kategorie, traktowane odrębnie, są już dość dobrze znane i opisane przez międzynarodowe grono badaczy, ich połączenie jest nieoczywiste, stanowiąc inspirację do podjęcia kolejnych poszukiwań. Fakt ten umiejętnie dostrzegła i wykorzystała Autorka dysertacji. Identyfikując zależność między mentoringiem zawodowym oraz psychospołecznym a progresem kariery zawodowej kobiet pracujących na stanowiskach menedżerskich, zwróciła uwagę na intrygujący przedmiot rozważań o wieloaspektowym charakterze. Odniesienie prowadzonych dywagacji do grupy kobiet należy uznać za szczególnie wartościowe, wzięwszy pod uwagę wciąż obserwowaną na światowym rynku pracy dysproporcję w dostępie reprezentantek tej płci do stanowisk menedżerskich, zwłaszcza najwyższego szczebla. Trudność pracy na stanowisku menedżerskim oraz rosnąca skala obciążeń związanych z funkcjonowaniem we współczesnym świecie, w uzasadniony sposób kierują uwagę na czynniki determinujące wysoki poziom jakości realizacji tej funkcji, znajdując odzwierciedlenie również w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jak na kształt kariery zawodowej menedżerek wpływa mentoring, zazwyczaj eksplorowany w odniesieniu do osób zatrudnionych na stanowiskach niemenedżerskich. Przyjęta przez Autorkę formuła tytułu jest wymagająca, a problem badawczy ambitny i trudny do zbadania. Wielowymiarowość spojrzenia na narzędzia mentoringowe oraz procesowe podejście do modelowania kariery

zawodowej, podnoszą stopień trudności zidentyfikowanych zależności. Głębia rozważań podjętych przez Autorkę stanowi o jej dużej dojrzałości naukowej oraz niewątpliwej odwadze, jako badaczki.

### III POPRAWNOŚĆ FORMUŁOWANIA PROBLEMÓW BADAWCZYCH, CELÓW ORAZ HIPOTEZ

Szczegółowej prezentacji metodyki badań, w tym pytań badawczych, celu głównego badań, celów szczegółowych, hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych, dokonano w rozdziale piątym rozprawy. Została ona poprzedzona pogłębioną, bardzo staranną analizą literatury, z zachowaniem dużej spójności oraz przejrzystości prowadzonych wywodów, co należy podkreślić jako niewątpliwy atut rozprawy. Autorka, dokonując systematycznego przeglądu literatury, w precyzyjny sposób zidentyfikowała lukę teoriopoznawczą, której trud eliminacji stał się przedmiotem podjętych przez nią rozważań.

Cel główny w brzmieniu: *"Identyfikacja związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowana satysfakcją z dokonywanych postępów w karierze"*, uważam za trafnie, oraz w sposób kompletny, odzwierciedlający zakres prowadzonych rozważań. W dążeniu do realizacji celu głównego, w przedmiotowej rozprawie sformułowano dziesięć celów szczegółowych (s.198-199), dokonując ich podziału na cztery grupy (poznawcze, metodyczne, empiryczne oraz utylitarne).

W grupie celów poznawczych (C1-C3) wyodrębniono:

C1: Usystematyzowanie pojęć i definicji dotyczących mentoringu oraz konceptualizacja rodzajów doświadczanego mentoringu.

C2: Usystematyzowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie pojęć i definicji dotyczących kariery menedżerskiej kobiet oraz konceptualizacja wymiarów satysfakcji z kariery.

C3: Określenie podstaw koncepcyjnych związku pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet w warunkach zmiennej moderującej (zdominowanie branży przez daną płć) i mediującej (wgład w karierę).

Formuła celów poznawczych jest w pełni transparentna i zgodna z przyjętą formułą części teoretycznej rozprawy. Stopień ich realizacji warunkują w sposób satysfakcjonujący treści zaprezentowane przez Autorkę w kolejnych rozdziałach pracy, począwszy od rozdziału numer jeden, a skończywszy na rozdziale numer cztery.

Cel C4 przyjęto jako *metodyczny*, w następującym brzmieniu: “Ustalenie podejścia empirycznego, adekwatnego do oceny zakresu doświadczanego mentoringu i postępów w karierze menedżerskiej kobiet oraz związku pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet”. W mojej ocenie, do realizacji powyższego celu Autorka podeszła z dużym zaangażowaniem, skrupulatnie wyjaśniając zidentyfikowane zależności. Rozważaniom dotyczącym tej kwestii poświęciła rozdział piąty pracy.

*Cele empiryczne* to najbardziej rozbudowana grupa celów (C5-C9), obejmująca:

C5: Ocena zakresu doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego.

C6: Ocena postępów w karierze menedżerskiej kobiet przy zastosowaniu skali satysfakcji.

C7: Diagnoza związku pomiędzy mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

C8: Weryfikacja związku pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet przy uwzględnieniu moderującej roli poziomu zdominowania branży przez daną płć.

C9: Weryfikacja związku pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet przy uwzględnieniu pośredniczącej roli wglądu w karierę.

Cele empiryczne są kompletne a ich formuła logicznie uporządkowana. Pewien niedosyt budzi przyjęta formuła celu C6, w dość ogólnikowy sposób określająca zakres przewidzianych działań, zwłaszcza dotyczących zastosowania “skali satysfakcji”. Wątpliwość powyższa zostaje jednak skutecznie zredukowana dzięki szczegółowej prezentacji narzędzi badawczych w dalszej części empirycznej dysertacji. Fakt ten uprawnia do sformułowania finalnego poglądu mówiącego, iż wszystkie cele zostały osiągnięte, zachowując pełną spójność z treścią pracy. Zebrany materiał faktograficzny opisano w rozdziale szóstym rozprawy, w którym również odniesiono się do treści *celu utylitarnego* C10 w brzmieniu: “Sformułowanie wniosków i rekomendacji dla praktyki zarządzania w zakresie wykorzystania mentoringu zawodowego i psychospołecznego w stymulowaniu kariery menedżerskiej kobiet”.

Ważne miejsce w procesie badawczym zajęła konstrukcja oraz weryfikacja hipotez badawczych (s. 201). Autorka sformułowała hipotezę główną oraz sześć hipotez szczegółowych o następującej treści:

Hg: Istnieje pozytywny związek pomiędzy zakresem doświadczanego mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z postępów w karierze.

H1: Rodzaj zastosowanego mentoringu różnicuje implikacje osiągnięte w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym.

H2: Satysfakcja z postępów w karierze jest istotną charakterystyką progresji kariery menedżerskiej kobiet.

H3: Mentoring zawodowy stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

H4: Mentoring psychospołeczny stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

H5: Poziom zdominowania branży przez daną płć moderuje zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

H6: Wgląd w karierę pośredniczy w zależności pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

Hipoteza główna jest w pełni spójna z celem głównym rozprawy. Wszystkie hipotezy szczegółowe wpisują się w zakres rozważań podjętych przez Autorkę oraz również zachowują spójność z celami szczegółowymi. Wiodące kategorie badawcze (tj. mentoring zawodowy, mentoring psychospołeczny, kariera menedżerska, wgląd w karierę, satysfakcja) zostały dokładnie wyjaśnione, a ich charakterystyka dokonana w oparciu o bardzo imponujące studia literaturowe. Nie do końca zrozumiała jest intencja, przyjęta w brzmieniu hipotezy H1: *“Rodzaj zastosowanego mentoringu różnicuje implikacje osiągnięte w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym”*. Biorąc pod uwagę kontekst podjętych badań, poszukiwanie odniesienia do wymiaru “organizacyjnego” uważam za niekoniecznie potrzebne, a na pewno niekoniecznie eksponowane w formule hipotezy H1. Należy również zwrócić uwagę na to, że w całej pracy, jako kluczowe kategorie badawcze, Autorka traktuje *“mentoring zawodowy”* oraz *“mentoring psychospołeczny”*, ujmując je jako komplementarne. W treści hipotez H5 oraz H6 używa jednak pojęcia *“mentoring”*, nie precyzując który jego typ będzie brany pod uwagę podczas weryfikacji. Finalnie, wątpliwość powyższą skutecznie redukuje treść podrozdziałów 6.4 oraz 6.5 wskazująca, iż przedmiotem badań były obie kategorie. Pewną wątpliwość budzi również konstrukcja modelu badawczego, zaprezentowanego na rysunku 5.2 (s. 200), zwłaszcza w odniesieniu do hipotez H1 oraz H2.

#### **IV ZASTOSOWANE METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE ORAZ STRONA FORMALNA DYSERTACJI**

Część empiryczna dysertacji stanowi bardzo dojrzałe opracowanie, zaprezentowane w sposób szczegółowy, a zarazem w pełni przejrzysty. Pani mgr Klaudia Blachnicka z dużą uwagą odniosła się do przedstawienia wszystkich zmiennych oraz metod i narzędzi badawczych. Udowodniła wysoki poziom znajomości nie tylko szerokiego spektrum tychże

narzędzi oraz metod, ale także umiejętność ich zastosowania w profesjonalny sposób. Różnorodność w wyżej opisanym zakresie jest naprawdę imponująca. W procesie poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze, realizacji celów badań oraz weryfikacji hipotez badawczych Autorka dokonała systematycznego przeglądu literatury, poprzedzonego analizą danych zastanych (*desk research*) oraz kwerendą bibliograficzną. Posłużyła się triangulacją metod, wykorzystując zarówno metody ilościowe (*CAWI- ankieta internetowa*), jak i jakościowe (*Wywiad- IDI*). Dane niezbędne do przeprowadzenia analiz statystycznych zostały pozyskane za pomocą kwestionariusza ankiety, opartego na wykorzystaniu skali GMMP (*Global Measure of Mentoring Practices*), CSC (*Career Satisfaction Scale*), CI (*Career Insight*) oraz autorskiego zestawu pytań, dotyczącego cech relacji mentoringowych oraz charakterystyki respondentek. Wszystkie narzędzia badawcze zostały szczegółowo scharakteryzowane, a ich rzetelność oszacowana z wykorzystaniem wskaźnika Alfa Cronbacha. Do analizy danych posłużył pakiet statystyczny IBM SPSS w wersji 27. Wyniki badań ilościowych zostały uzupełnione o dane pozyskane w następstwie przeprowadzonych wywiadów. Do ich przeprowadzenia Autorka wykorzystowała częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu, składający się z trzech części. Dobór próby badawczej nie budzi zastrzeżeń, choć zwrotność kwestionariuszy ukształtowała się na poziomie zaledwie 30% (365 z 1200). Nie należy jednak tego faktu postrzegać jako słabości. Metody badawcze są zróżnicowane i adekwatne do sformułowanego problemu badawczego oraz rodzaju prowadzonych badań. Doktorantka udowodniła, iż portrafi się nimi posługiwać z dużą wprawą.

Reasumując, przyjęte postępowanie badawcze pozwoliło osiągnąć wszystkie cele oraz zweryfikować wszystkie hipotezy. Stosowne wnioski zaprezentowano w sposób prawidłowy oraz wyczerpujący w rozdziale szóstym rozprawy. Jako formę prezentacji wyników badań przyjęto tabele oraz rysunki. Postępowanie badawcze zostało zrealizowane zgodnie z procedurą diagnostyczną, odpowiadającą standardom przewidzianym dla tego typu postępowań. Doktorantka zaprezentowała wyniki badań w sposób przejrzysty.

Dokonując oceny strony formalnej dysertacji należy stwierdzić, iż została ona napisana językiem komunikatywnym, w sposób logiczny i czytelny. Autorka dysertacji sprawnie i bez jakichkolwiek zastrzeżeń, posługuje się terminologią właściwą dla dyscypliny, w której osadzona jest tematyka jej pracy doktorskiej, potwierdzając wysoki poziom erudycji oraz kompetencji w zakresie eksplorowanej tematyki.

## V STRUKTURA I TREŚĆ MERYTORYCZNA ROZPRAWY ORAZ WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów (cztery rozdziały teoretyczne oraz dwa empiryczne) i zakończenia. Dodatkowo zawiera streszczenie w języku polskim oraz angielskim, bibliografię, spis tabel, rysunków oraz załączników. Całość obejmuje 333 strony, w tym 185 stron stanowi część teoretyczna, a 148 część empiryczna. Bibliografia obejmuje 691 pozycji literaturowych, w dużej mierze anglojęzycznych, co stanowi niewątpliwy atut i wyraz dużego zaangażowania oraz dociekliwości naukowej Autorki. Dobór tematyki, wykorzystanych w dysertacji publikacji, jest w pełni zgodny z zawartością merytoryczną rozprawy. Aktualność pozycji literaturowych nie budzi zastrzeżeń. Struktura pracy jest prawidłowa. Jej układ jest logiczny, transparentny, treść poszczególnych rozdziałów dostosowana do przyjętej formuły celów i hipotez badawczych oraz zakresu problemowego dysertacji.

Wstęp stanowi syntetyczne wprowadzenie do właściwej treści rozprawy, precyzując jednocześnie kluczowe aspekty stanowiące jej zawartość. W tej części istotne miejsce zajmuje również charakterystyka poszczególnych rozdziałów pracy, jej celów oraz hipotez badawczych.

Rozdział pierwszy (s.12-54) obejmuje pięć podrozdziałów. W całości został poświęcony tematyce dotyczącej mentoringu. Szczególne miejsce zajmują w nim rozważania dotyczące istoty mentoringu, jego cech oraz rodzajów. Ważne miejsce w tej części rozprawy zajmuje podrozdział 1.4, w którym Autorka doprecyzowała czym różni się mentoring od innych kategorii, o pokrewnym znaczeniu.

Rozwinięcie, a zarazem pogłębienie, rozważań podjętych w rozdziale pierwszym stanowi rozdział drugi (s. 55-100), obejmujący kolejne pięć podrozdziałów. W tej części pracy wyeksponowano implikacje, wynikające z mentoringu, dla organizacji i pracowników. Zwrócono także uwagę na bariery i ograniczenia mentoringu. Ten rozdział obejmuje również, szczególnie istotny z punktu widzenia podjętej w rozprawie tematyki, podrozdział dotyczący mentoringu w kontekście zróżnicowania płci.

Rozdział trzeci (s. 101-143) oraz czwarty (s.144-185), to część pracy, którą szczegółowo poświęcono drugiej, z eksplorowanych w tytule pracy, kategorii badawczych-karierze zawodowej, w tym karierze menedżerskiej. Skrupulatnie wyjaśniono istotę obu pojęć, zwracając uwagę na koncepcje, wymiary oraz fazy kariery. Kluczowe miejsce w rozdziale trzecim zajmuje podrozdział 3.4, w którym wyjaśniono istotę “wglądu w karierę”- zmienną mediującą. W rozdziale czwartym (podrozdział 4.2 oraz 4.3) dokonano charakterystyki “satisfakcji”, przyjętej przez Autorkę jako miara progresji kariery menedżerskiej kobiet.

Rozdział piąty (s. 186-222) oraz szósty (s. 223-269) to dwa rozdziały, stanowiące część empiryczną pracy, do których odniesiono się w poprzedniej części niniejszej recenzji. Finalnym elementem rozprawy jest “zakończenie”, stanowiące ostateczne podsumowanie podjętych przez Autorkę rozważań.

Formułując ostateczną konkluzję, warto wyeksponować kilka kluczowych atutów rozprawy:

- a/ wymagający obszar badawczy,
- b/ wysoki poziom trudności operacjonalizacji zmiennych,
- c/ ponadprzeciętna liczba pozycji bibliograficznych oraz duży poziom szczegółowości podczas ich eksploracji,
- d/ duża różnorodność metod i narzędzi, wykorzystanych w procesie badawczym,
- e/ duża precyzja podczas prezentacji materiału faktograficznego (metodyki badań oraz wyników badań),
- f/ wysoki poziom dociekliwości oraz dojrzałości naukowej,
- g/ dokładność oraz sumienność, zwłaszcza w odniesieniu do przygotowania strony formalnej rozprawy.

## VI KONKLUZJA

Rozprawa doktorska autorstwa Pani mgr Klaudii Blachnickiej, pt.: *“Rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej kobiet”*, przygotowana pod kierunkiem Pani dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK (promotora pracy) oraz Pani dr Małgorzaty Ćwiek (promotora pomocniczego), w mojej ocenie bez zastrzeżeń spełnia wymogi rozprawy doktorskiej, określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2022, poz. 574, z późn. zm.). Recenzowana rozprawa jest opracowaniem oryginalnym, prezentującym wysoki poziom merytoryczny oraz edytorski. Autorka pracy udowodniła, iż w sposób samodzielny oraz dojrzały potrafi prowadzić badania naukowe, wykazując przy tym dużą precyzję oraz rzetelność. Mając na uwadze powyższą opinię wnioskuję o dopuszczenie pracy doktorskiej Pani mgr Klaudii Blachnickiej do publicznej obrony na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Dodatkowo wnioskuję o wyróżnienie przedmiotowej rozprawy.

Dr hab. Anna Wziętek-Staśko, prof. UJ

*Wziętek - Staśko Anne*

Kraków, 28.08.2023 r.