

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej  
Wydział Nauk Stosowanych  
Katedra Zarządzania  
dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB

**Recenzja  
rozprawy doktorskiej  
magister Klaudii Blachnickiej**

**pt.: „Rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej kobiet”  
przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzaty Adamskiej- Chudzińskiej, prof.  
UEK oraz promotora pomocniczego dr Małgorzaty Ćwiek**

## **Podstawa opracowania recenzji**

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. dr hab. inż. Stanisława Popka z dnia 19 lipca 2023 roku w sprawie powierzenia mi do oceny rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Blachnickiej. Rozprawę doktorską wraz z dokumentacją odebrałam 08 września 2023 roku. Niniejsza opinia dotyczy rozprawy doktorskiej przygotowanej w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa ta spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity Dz. U. z 2023 r. poz. 742). Tym samym przedmiotem oceny zgodnie z art. 13 ww. Ustawy jest ustalenie, czy praca doktorska mgr Klaudii Blachnickiej „stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...), a Doktorant wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej (...) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej”. Recenzja została opracowana z uwzględnieniem:

- oceny doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy,
- oceny założeń, celów i hipotez oraz zastosowanych metod badawczych,
- oceny zawartości merytorycznej pracy oraz jej układu i struktury,
- oceny strony formalnej, językowej i edytorskiej rozprawy.

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 333 strony (z czego 277 stanowi tekst właściwy dysertacji) wraz ze streszczeniem (w języku polskim i angielskim) oraz z załącznikami w formie: kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu. Na strukturę rozprawy składa się wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografia a także spis tabel i rysunków. Przedmiotowa struktura została przedstawiona w sposób ustrukturyzowany i w mojej opinii spełnia ustawowo określone wymagania.

## 1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Przedmiot rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Blachnickiej wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Dotyczy on ważnej problematyki zarządzania, która polega na identyfikacji związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychologicznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Można uznać, że omawiana problematyka ma interdyscyplinarny i wielowymiarowy charakter, który immanentnie wynika z jednej strony z podlegającego rozszerzeniu sposobu definiowania mentoringu i jego implikacji w doskonaleniu zawodowym, a z drugiej jak słusznie zauważa Doktorantka jego wpływu na proces rozwoju kariery menedżerskiej kobiet. Z kolei nowatorski charakter pracy wynika między innymi z tego, iż zostały jej nadane takie ramy konceptualne, dla których ważnym nurtem rozważań jest zarówno mentoring w osiągniętych przez menedżerki postępach rozwoju kariery zawodowej.

Problematyka badawcza odnosi się zarówno do istotnych kwestii teoriopoznawczych w obszarze mentoringu i jego znaczenia w doskonaleniu zawodowym kariery menedżerskiej, jak i metodycznym w zakresie przeprowadzonej analizy porównawczej zastosowanych metod. Na płaszczyźnie metodycznej skonstruowano, wielomodułowe narzędzie badawcze, które pozwoliło na ewaluację otrzymywanego przez menedżerki wsparcia monitoringowego mającego wpływ na postępy w ich karierze. Wśród przesłanek prowadzenia badań naukowych w tym zakresie należy wskazać na potrzebę rozwijania wiedzy z zakresu możliwości implementacji mentoringu w obszarze doskonalenia zawodowego i jego związku z progresją kariery menedżerskiej kobiet. Implikacje na płaszczyźnie empirycznej dotyczą



oceny mentoringu doświadczanego na etapie rozwoju kariery zawodowej w opinii badanych menedżerek. Dużą wartością pracy są również uzyskane wyniki badań jakościowych. Płaszczyzna użyteczna dostarczyła cennych wniosków i rekomendacji dla organizacji i menedżerek wykorzystujących mentoring w rozwoju kariery zawodowej.

Dobór problematyki uważam za uzasadniony poznawczo, metodycznie, empirycznie i użytecznie. W związku z powyższym uważam, że wybór problematyki oraz tematu rozprawy doktorskiej należy uznać za oryginalny, aktualny oraz zasadny nie tylko z perspektywy teorii, ale także praktyki zarządzania. Co więcej wpisuje się w aktualne trendy badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

## **2. Ocena założeń , celów i hipotez oraz zastosowanych metod badawczych**

Prowadzone w pracy doktorskiej przez mgr Klaudię Blachnicką rozważania i analizy zostały ukierunkowane na realizację problemu badawczego, celu głównego pracy oraz celów szczegółowych. Problem badawczy został przedstawiony we wstępie (s. 6). Istotę problemu badawczego ujęto w postaci czterech pytań badawczych, które zawarto we wstępie (s. 6-7) i w rozdziale piątym pracy (s. 197) związanym z metodyką badań. Sformułowane pytania badawcze uważam za poprawne, klarowne, precyzyjne i adekwatne w odniesieniu do badanych zmiennych i związków między nimi. W odniesieniu do badanego związku między mentoringiem a progresją przebiegu kariery menedżerskiej kobiet stanowią dobrą podstawę do przeprowadzenia badań i analiz.

Określony we wstępie (s. 7) i w rozdziale piątym (s. 197-198) cel główny dotyczył identyfikacji związku pomiędzy doświadczonym mentoringiem zawodowym i psychologicznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z dokonywanych postępów w karierze. Celowi głównemu zostały przypisane cele cząstkowe zawarte we wstępie (s. 7-8) natomiast w rozdziale piątym (s. 198-199) cele cząstkowe zostały podzielone na cztery obszary celów: o charakterze poznawczym, metodycznym, empirycznym oraz użytecznym. Dokonując oceny celu pracy oraz określonych celów cząstkowych pragnę podkreślić, że zostały one określone w sposób prawidłowy



i ambitny. Sformułowane cele cząstkowe korespondują z celem głównym. O ile nie mam zastrzeżeń do poprawności ich sformułowania to w mojej ocenie cele o charakterze poznawczym warto byłoby je określić jako cele cząstkowe o charakterze teoriopoznawczym.

Ściśle związane z wybranym przez Autorkę problemem badawczym są również hipotezy. Na potrzeby pracy sformułowano we wstępie (s. 8) i w rozdziale piątym (s. 201) hipotezę główną oraz sześć hipotez szczegółowych stanowiące odpowiedź na zdefiniowaną lukę poznawczą, i będące jednocześnie kontynuacją dociekań w dotychczasowym stanie wiedzy. Sformułowana hipoteza główna jest spójna z celem głównym dysertacji i brzmi następująco: „Istnieje pozytywny związek pomiędzy zakresem mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z postępów w karierze”. Zgodnie z modelem badawczym sformułowano sześć hipotez szczegółowych:

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 monitoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

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

Hipotezy te zostały sformułowane we właściwy sposób. Dobrze oddają podjętą w pracy problematykę. Wysoko należy ocenić to, iż związki występujące między kategoriami ujętymi w hipotezach zostały zobrazowane w formie zrozumiałego i czytelnego modelu badawczego. Należy zaznaczyć, że tak ujęty proces badawczy jest potwierdzeniem posiadania przez Doktorantkę wysokich kompetencji badawczych i umiejętności prowadzenia badań empirycznych o charakterze zarówno ilościowym, jak i jakościowym. W mojej ocenie Doktorantka wykazała się należyłą starannością w dążeniu do poprawności metodycznej oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przyjęta w pracy metodyka badań odzwierciedla temat rozprawy, problem badawczy, a także sformułowane cele i hipotezy badawcze. Część teoretyczna dysertacji zawarta w czterech pierwszych rozdziałach powstała w oparciu o przegląd literatury krajowej i zagranicznej. Warto podkreślić, że Doktorantka przeanalizowała bardzo wiele publikacji naukowych w oparciu o systematyczny przegląd literatury tożsamy dla prac doktorskich.

Pozytywnie również oceniam metody gromadzenia danych empirycznych. Walory metodyczne pracy wynikają również z właściwego opisu zmiennych przyjętych do badań. W ramach badań ilościowych zrealizowano badanie na próbie 365 kobiet (menedżerek), dla których dobór próby był celowy. Pewne moje wątpliwości budzi procedura doboru badanych podmiotów zważywszy na fakt, że w podrozdziale poświęconym metodyce badań jakościowych wskazano, że badane respondentki to kobiety działające na terenie Polski szkoda jednak, że narzędzie badawcze w części metryczki nie uwzględniało zmiennych tj. województwo (miejsce zamieszkania lub siedziba zatrudnienia), czy też narodowość, co byłoby również istotnym dla analizy wyników badań ilościowych.

Ważnym etapem w procesie badawczym była również realizacja badań jakościowych w grupie sześciu kobiet zajmujących stanowisko kierownicze, które co najmniej jeden raz, w swojej karierze doświadczyły mentoringu. Warto podkreślić, że użyte metody badawczego są właściwe z punktu widzenia celów pracy. Wysoko należy ocenić przygotowane narzędzia badawcze w formie kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadu, które zostały ujęte jako załączniki pracy doktorskiej. Należy je uznać za właściwie dobrane i prawidłowo zastosowane. Zrealizowane postępowanie badawcze przełożyło się na zgromadzenie przez mgr Klaudię Blachnicką dużego materiału badawczego, który Doktorantka poddała pogłębionej analizie z zastosowaniem dobrze dobranych metod. Mocną stroną rozprawy doktorskiej jest analiza statystyczna wyników badań, gdyż Doktoranta w bardzo sprawnym i umiejętnym sposobie posługuje się bogatym instrumentarium statystycznym.

Podsumowując dobór źródeł pracy, metod i narzędzi badawczych oraz przeprowadzone badania własne, oceniam jako właściwe do postawionego problemu badawczego. Doktorantka rzetelnie i wyczerpująco opisała metodykę badań, co stanowi jej umiejętności w zakresie posiadania warsztatu samodzielnego planowania i przeprowadzania badań naukowych.



### 3. Ocena zawartości merytorycznej pracy oraz jej układu i struktury

Praca doktorska mgr Klaudii Blachnickiej ma charakter teoretyczno-empiryczny. Treść właściwa pracy składa się z sześciu rozdziałów (cztery pierwsze teoretyczne, jeden metodyczny oraz jeden prezentujący wyniki badań empirycznych). Praca cechuje się spójną, logiczną i właściwą konstrukcją. Zawartość rozdziałów jest przemyślana i podporządkowana tematowi pracy. Wstęp i zakończenie zostały poprawnie zredagowane i zawierają wymagane w nich elementy. Konstrukcja oraz treść wstępu recenzowanej dysertacji odpowiada wymaganiom warsztatowym stawianym pracom awansowym. Struktura i układ treści pracy jest w pełni logiczny i spełnia wszelkie wymogi stawiane pracom naukowym.

Prowadzone analizy są wnikliwe, tok rozważań jest klarowny, argumentacja przekonująca, a formułowane na podstawie studiów literaturowych wnioski są dobrze udokumentowane w przypisach bibliograficznych. Przywołane przez Doktorantkę w pracy doktorskiej pozycje literaturowe zostały właściwie dobrane. Bibliografia recenzowanej pracy liczy łącznie 691 pozycji. Brak w niej także podziału na publikacje zwarte oraz publikacje ciągłe.

Analiza wykorzystanej w pracy literatury pozwala na stwierdzenie, że Doktorantka we właściwy sposób osadziła wyniki badań empirycznych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych w dotychczasowym dorobku literaturowym z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

Rozdział pierwszy zatytułowano „Mentoring w świetle badań nauk o zarządzaniu i jakości”. Punkt wyjścia rozważań w tym rozdziale poświęcony został tematyce mentoringu w ujęciu literatury krajowej i zagranicznej. W rozdziale omówiono również rodzaje oraz programy monitoringowe i ich zasady. Ciekawe ujęcie stanowi ukazanie roli i kompetencji uczestników mentoringu w przełożeniu na pokrewne metody rozwoju. Logika rozdziału jest prawidłowa, treści przedstawione czytelnie oraz poparte bogatym materiałem źródłowym.

Rozdział drugi nosi tytuł „Implikacje mentoringu w doskonaleniu zawodowym”. Zaprezentowane w rozdziale drugim rozważania zostały przedstawione z perspektywy organizacji i jednostki. Cennym ujęciem rozważań są zaprezentowane różnice w charakterze relacji oraz wynikających z nich implikacji uzależnione od płci mentora, jak i mentorki. W rozdziale zaprezentowano bariery i ograniczenia mentoringu w odniesieniu do



niewłaściwych postaw wykazywanych względem mentoringu. W końcowej części rozdziału zaprezentowano także rozważania na temat sieci rozwojowych, uwzględniających zróżnicowane relacje mentoringowe. W mojej ocenie rozdział pierwszy z uwagi na specyfikę rozważań mógł zostać połączony z omawianymi zagadnieniami rozdziału drugiego.

Rozdział trzeci, zgodnie z zapowiedzią w tytule, ukierunkowany został na omówienie karier zawodowych. Przedstawia trafny przegląd definicji pojęcia kariery oraz jego istotne pomiary i atrybuty. Do atutów tego rozdziału zaliczam również ukazanie tradycyjnych i współczesnych modeli i koncepcji karier zawodowych w odniesieniu do określenia typowych ścieżek zawodowych.

Rozdział czwarty zatytułowany „Wymiary progresji kariery menedżerskiej” stanowi swoistego rodzaju połączenie między częścią teoretyczną pracy a rozdziałem poświęconym metodyce badań. Zamieszczone rozważania w tym rozdziale uważam za bardzo interesujące i wartościowe. Bogactwo treści oraz ciekawy sposób prezentowania problemów stanowi potwierdzenie ugruntowanej wiedzy Doktorantki, jaki i potwierdza posiadane umiejętności prowadzenia pogłębionej dyskusji w ujęciu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu.

Oceniając część teoretyczną pracy doktorskiej mgr Klaudii Blachnickiej stwierdzam, że zamieszczone treści w omawianych powyżej rozdziałach (o charakterze teoretycznym) mają wartość syntetyzującą dotychczasowy stan wiedzy na temat monitoringu oraz progresji kariery menedżerskiej. Znaczącym walorem części teoretycznej rozprawy jest wnikliwy przegląd literatury oraz płynność wywodu i wnioskowania.

Rozdział piąty ma charakter metodyczny. Ukazuje podejście badawcze, cele pracy, pytania badawcze, model badawczy oraz sformułowane hipotezy badawcze. Następnie przedstawiono metodykę badań ilościowych i jakościowych wraz z zastosowanymi narzędziami badawczymi. Omówiono także metody oraz narzędzia statystyczne wykorzystane w dysertacji. Przyjęte postępowanie badawcze zostało wyczerpująco omówione i uzasadnione. Opis metodyki badań jest bardzo szczegółowy i wnikliwy oraz starannie uzasadniony.

W rozdziale szóstym zamieszczono wyniki badań empirycznych. Rozważania przedmiotowego rozdziału stanowią kluczowy wkład w osiągnięciu celu głównego dysertacji. Sposób przedstawienia wyników ilościowych i jakościowych badań empirycznych jest



wzorcowy i potwierdza kluczowe kompetencje Doktorantki w zakresie krytycznej analizy, syntezy oraz interpretacji zebranego materiału badawczego w kontekście teoretycznych założeń prezentowanych wcześniej w rozprawie doktorskiej. To część pracy, w której Doktorantka wnosi najbardziej istotny wkład własny. Zaprezentowana treść w rozdziale szóstym stanowi podstawę do potwierdzenia gotowości Doktorantki do samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Rozdział nosi tytuł „Związek pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet” przedstawia wyniki badań ilościowych i jakościowych w zakresie oceny doświadczonego mentoringu, osiągniętych przez menedżerki postępów w karierze, a także zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Na podstawie uzyskanych wyników badań zaprezentowano implikacje do teorii i praktyki w odniesieniu do zidentyfikowanego problemu badawczego. W tej części rozprawy docenić należy sprawność formułowania interesujących i trafnych wniosków na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego.

Oceniając empiryczną część pracy należy zwrócić uwagę na fakt, że Doktorantka w sposób rzeczowy i uporządkowany rozwiązuje problem naukowy, prezentując wyniki badań ilościowych i jakościowych, co stanowi potwierdzenie umiejętności zebrania i zaprezentowania analizy wyników badań z umiejętnym zastosowaniem narzędzi statystycznych.

Ważną częścią rozprawy doktorskiej jest jej zakończenie, w którym Doktorantka syntetycznie zaprezentowała podsumowanie rozważań teoretycznych oraz wyniki badań własnych. W zakończeniu zaprezentowano również ograniczenia przeprowadzonych badań oraz wskazano kierunki dalszych badań. Należy podkreślić, że Doktorantka jest świadoma ograniczeń badawczych, które pozwoliły jej wyznaczyć cenne poznawczo kierunki dalszych badań. Takie podsumowanie stanowi potwierdzenie wartości rozprawy doktorskiej w kontekście inspiracji dla przyszłych badaczy.



## 4. Oceny strony formalnej, językowej i edytorskiej rozprawy

Rozprawa doktorska mgr Klaudii Blachnickiej spełnia wymogi formalne stawiane tego rodzaju pracom i jest dobrze przygotowana pod względem edytorskim. Należy podkreślić, że używana w pracy terminologia jest zgodna z obowiązującą w literaturze przedmiotu. Bibliografia została przygotowana starannie. Przypisy są stosowane w sposób prawidłowy. Sprawność narracyjna i logiczny sposób prowadzenia rozważań potwierdzają to, iż Doktorantka w wysokim stopniu opanowała warsztat pisarski. W rozprawie zachowane są powszechnie przyjęte standardy stosowania przypisów oraz przygotowania wykazu bibliografii, spisu rysunków i tabel.

Z obowiązku recenzenta zwracam uwagę na drobne usterki językowe i techniczne np. w nielicznych przypisach dolnych brak kursywy w tytułach opracowań. Stosowane w pracy przypisy dolne wymagają zastosowania funkcji justowania tekstu.

### Konkluzje recenzji

Oceniając łącznie dobór problematyki badawczej i tematu rozprawy, postawione cele, pytania i hipotezy badawcze, spójność i poprawność terminologiczną, metodyczne założenia postępowania badawczego, strukturę pracy i merytoryczną zawartość jej rozdziałów, stronę formalną rozprawy można uznać, że praca doktorska Klaudii Blachnickiej pt. „Rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej kobiet” napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzaty Adamskiej - Chudzińskiej, prof, UEK oraz promotora pomocniczego dr Małgorzaty Ćwiek, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a Doktorantka wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w tej dyscyplinie naukowej oraz cechuje się umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

W konkluzji recenzji wyrażam przekonanie, że recenzowana rozprawa doktorska Pani mgr Klaudii Blachnickiej pt. „Rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej kobiet” w pełni spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

(tekst jednolity Dz.U. z 2023 r. poz. 742). W związku z tym wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony. Dodatkowo biorąc pod uwagę sformułowaną powyżej opinię uważam, że rozprawa zasługuje na wyróżnienie.

Konkludując uważam, że dysertacja stanowi spójną całość, niemniej w celu pogłębienia przedstawionych analiz prosiłabym Doktorantkę o odniesienie się do następujących pytań, które będą przedmiotem dyskusji podczas obrony:

- 1) Jaka jest rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej mężczyzn?
- 2) Czy i dlaczego płeć mentora może mieć wpływ na skuteczność relacji mentoringowej?
- 3) Jakie są skale oraz kryteria oceny poziomu satysfakcji z postępów w karierze menedżerskiej?

Dąbrowa Górnicza, 20.10.2023

