

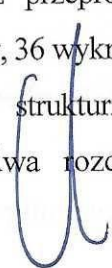
Łódź, 5.05. 2022

Prof. dr hab. Maciej Urbaniak  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgra inż. Grzegorza Szalasa  
pt. „Satysfakcja z warunków pracy a lojalność względem pracodawcy”  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
Pani Dr hab. Małgorzaty Lotko, prof. UTH (promotora)**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Rektora Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego w Radomiu Prof. dra hab. Sławomira Bukowskiego z dnia 14.03. 2022 r. informujące o wyznaczeniu mnie na mocy uchwały Nr 01/2022/SDK Stałej Komisji Doktorskiej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na Wydziale Inżynierii Chemicznej i Towaroznawstwa Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu z dnia 09 lutego 2022 r. na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa Mgra inż. Grzegorza Szalasa pt. „Satysfakcja z warunków pracy a lojalność względem pracodawcy” pod kierunkiem naukowym Pani Dr hab. Małgorzaty Lotko, prof. UTH (promotora).

Rozprawa doktorska **Mgra inż. Grzegorza Szalasa** pt. „Satysfakcja z warunków pracy a lojalność względem pracodawcy” przedstawiona mnie w formie opracowania zwartego jest wnikliwym studium opisowo-analitycznym, składającym się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wstępem oraz z podsumowania i wniosków z przeprowadzonych badań. Opracowanie to obejmuje 152 strony (w tym 28 tabel, 10 rysunków, 36 wykresów, 122 cytowane pozycje [książkowe artykułowe, raporty, akty normatywne]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (pierwsze dwa rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (kolejne dwa rozdziały).



Opracowano, dn. 16.05.2022  
L. dz. 38/2022  
Sekcja Rozwoju Kadr Naukowych

## **OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO**

Podjęta przez Pana Mgra inż. Grzegorza Szałasa problematyka pracy dotycząca satysfakcji z warunków pracy zatrudnionych i lojalności ich względem pracodawcy jest relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktoranta jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i ciągle bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

## **OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI**

We wstępie Autor trafnie wskazał lukę badawczą jaką jest brak badań, w których skoncentrowano się wyłącznie na satysfakcji z warunków pracy, obejmujących warunki pracy jako fizyczne środowisko pracy, czynniki psychospołeczne czy inne aspekty ochrony pracy jako elementach, które stanowią o lojalności wobec pracodawcy, wyrażonej poprzez akceptację dla miejsca pracy, gotowość dalszej pracy w danym zakładzie albo bycie dobrym „ambasador” zakładu pracy poza nim.

Jako cel główny dysertacji Mgr inż. Grzegorz Szałas wskazał identyfikację związku między satysfakcją z warunków pracy a lojalnością względem pracodawcy.

Cel ten rozwinął poprzez cele cząstkowe:

- C1: Określenie wymiarowości pojęcia satysfakcji z warunków pracy (analiza czynnikowa).
- C2: Pomiar satysfakcji z warunków pracy i jej zróżnicowania przez formalne charakterystyki pracowników.
- C3: Pomiar lojalności wobec pracodawcy i jej zróżnicowania przez formalne charakterystyki pracowników.
- C4: Określenie taksonomii pracowników ze względu na ich satysfakcję i lojalność.

C5: Określenie siły i natury związku satysfakcji z warunków pracy z lojalnością wobec pracodawcy.

Autor prawidłowo postawił następującą hipotezę główną: „Satysfakcja z warunków pracy wpływa na lojalność względem pracodawcy”. Prawidłowo sformułował On także hipotezy cząstkowe:

H1: Satysfakcja z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym.

H2: Istnieją formalne charakterystyki pracowników różnicujące ich poziom satysfakcji z warunków pracy.

H3: Istnieją formalne charakterystyki pracowników różnicujące ich poziom lojalności wobec pracodawcy.

H4: Pracownicy tworzą homogeniczne segmenty ze względu na poziom satysfakcji i lojalności.

H5: Satysfakcja z pracy wpływa na lojalność względem pracodawcy.

Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze Doktorant przeprowadził intensywną kwerendę literatury tak krajowej, jak i zagranicznej (angielskojęzycznej) z zakresu, zarządzania, a także zrealizował badania empiryczne w formie badań ankietowych

**Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy również stwierdzić, iż została ona podporządkowana założeniom badawczym ujętym w celach i hipotezach sformułowanych przez Autora dysertacji.**

## **OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI**

W **rozdziale drugim** Mgr inż. Grzegorz Szałas w interesującym ujęciu rozpoczął swoje rozważania od przedstawienia poglądów na pracę poczynając od prezentacji poglądów takich klasyków jak Adam Smith czy Karol Marks aż po czasy współczesne.

Kontynuując swoje dywagacje Doktorant przedstawił następnie interesujący przegląd definicji dotyczących satysfakcji z pracy a także lojalności.

Na uwagę zasługują również wnikliwe analizy literaturowe Autora dysertacji na temat relacji między sferą satysfakcji a sferą lojalności w środowisku pracy.

W **kolejnym rozdziale** Autor w interesującym ujęciu scharakteryzował istotę problematyki dotyczącej bezpieczeństwa pracy. Doktorant w umiejętny sposób przedstawił ewolucję rozwoju oraz umiejscowienie w aktach normatywnych bezpieczeństwa i higieny pracy.

Za profesjonalne należy uznać scharakteryzowanie przez Mgra inż. Grzegorza Szałas uwarunkowań decydujących o zagrożeniach w środowisku pracy oraz rozwiązań infrastrukturalnych i organizacyjnych pozwalających zapewnić bezpieczne warunki pracy.

Za równie interesujące należy uznać Jego rozważania na temat koncepcji systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, której wytyczne zostały zawarte w standardach organizacyjnych.

W **rozdziale trzecim** Doktorant liczącym zaledwie 6 stron przedstawił ogólnikowo metodykę badań empirycznych.

**Ze względu na ogólnikowość i zawartość (liczbę stron) uważam, iż rozdział ten powinien zostać połączony z rozdziałem kolejnym.**

**Jako uwagi do tej części pracy zgłaszam brak informacji o zakresie czasowym przeprowadzonych badań, technice doboru organizacji, w których przeprowadzono badania, a także o technice doboru respondentów.**

Rozdział ostatni zawiera interesujące wyniki badań empirycznych przeprowadzonych techniką ankietową (za pośrednictwem Formularze Google) na zbiorowości 419 pracowników administracyjno-biurowych (320 kobiet i 99 mężczyzn) zatrudnionych na terenie województwa mazowieckiego.

Analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych pozwoliła Doktorantowi na sformułowanie stwierdzenia, że satysfakcja z warunków pracy ma związek z lojalnością względem pracodawcy. Autor niniejszej dysertacji wykazał, że satysfakcja z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym, na który składają się trzy czynniki:

- a) rozwój zawodowy (poziom satysfakcji z: możliwości szkoleń, realizacji rozwoju, realizacji pasji oraz profitów pozapłacowych);
- b) warunki pracy (poziom satysfakcji z: wentylacji, sanitariatów, zaplecza socjalnego, ergonomii, poziomu hałasu, temperatury, standardu wyposażenia i estetyki);
- c) relacje interpersonalne (poziom satysfakcji z relacji ze współpracownikami i przełożonymi oraz z komunikacji w pracy).

Wymiarowość satysfakcji Mgr inż. Grzegorz Szałas zweryfikował za pomocą analizy czynnikowej, w której metodą wyodrębniania czynników była analiza głównych składowych, będąca podstawową metodą redukcji wymiaru przestrzeni cech w obiektach

wielowymiarowych. Wskazując na wielowymiarowość satysfakcji Doktorant zweryfikował hipotezę H1.

W celu weryfikacji hipotezy H2, zgodnie z którą istnieją formalne charakterystyki różnicujące satysfakcję oraz hipotezy H3, stanowiącej, że istnieją formalne charakterystyki różnicujące lojalność”, wobec braku możliwości zastosowania najprostszej analizy ANOVA (brak normalnych rozkładów) Autor dysertacji wykorzystał test Manna – Whitneya.

W oparciu o segmentację pracowników objętych badaniem - taksonomiczny podział próby Mgr inż. Grzegorz Szałas zweryfikował hipotezę H4, zakładającą, że pracownicy tworzą homogeniczne grupy (segmenty) ze względu na satysfakcję z warunków pracy.

W celu weryfikacji hipotezy badawczej H5, w myśl której satysfakcja pracownika z warunków pracy wpływa na lojalność wobec pracodawcy, Doktorant zastosował analizę regresji wielorakiej.

Proponowane przez Autora dysertacji modele statystyczne szacowania poziomu lojalności charakteryzują się zadowalającą dokładnością.

#### **POZOSTAŁE UWAGI DYSKUSYJNE**

Na stronie 18 Doktorant pisze „część badaczy zauważa na podstawie zrealizowanych wywiadów, że istnieje zależność między wiekiem pracowników, a poziomem satysfakcji, mianowicie satysfakcja z pracy rośnie wraz z wiekiem pracowników” jednakże nie wskazuje jacy to badacze (brak wskazanych nazwisk) oraz nie podaje źródła na podstawie którego uzyskał taką informację.

Należy zauważyć brak konsekwencji Autora dysertacji w zakresie cytowania wielu pozycji literatury. Dotyczy to zwłaszcza nie podawania stron cytowanych pozycji literaturowych takich jak:

-Wolański A., Hącia A., Wolańska E., *Księga cytatów. Najpopularniejsze motywy literackie*, PWN 2017;

-Ziółkowski A., *Historia Powszechna. Starożytność*, Warszawa: PWN, 2009;

-Suzman J., *Praca, historia tego, jak spędzamy swój wolny czas*, Poznań 2021;

-Weber M., *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Poznań: Wydawnictwo Poznańskie, 2011;

-Błoński K., Burlita A., *Satysfakcja pracownika jako rezultat dbałości organizacji o środowisko pracy – wyniki badań aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego*, w „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 7/2018;

- Scarpello V., Campbell J.P., *Job satisfaction: are all the parts there?*, Personnel Psychology 1983, no 36;
- Berry L., *Psychology of Work. An introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Boston 1998;
- Studzińska E., *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie* w: Borys T., Rogala P., Skowron P., (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław;
- Lotko A., *Jakość usług bankowości internetowej a lojalność klientów indywidualnych*, ITE-PIB, Radom 2018;
- Kwiatkowska A. , *Utrzymanie lojalności konsumenckiej w sytuacjach kryzysowych*, w: Wiśniewska A. (red.), *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, WSP, Warszawa;
- Szmatka J., *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 1989;
- Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwers, Warszawa 2013;
- Woźniak M., *Reklama jako element kształtujący lojalność handlową* w: Makarski S. (red.) *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007;
- Dick A., Basu K., *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, Spring 1994;
- Wilmańska-Sowińska S., *Satysfakcja i lojalność jako wyznacznik kompetencji marketingowych współczesnego przedsiębiorstwa*, Handel Wewnętrzny 2007, nr 6<sup>1</sup>;
- Olivier R., *Whence consumer loyalty?*, Journal of Marketing, 1999, vol. 63;
- Lotko M., Paździor M, Nowak M., Wójtowicz Ł., *Wybrane zastosowania metody SERVQUAL*, Instytut naukowo-wydawniczy SPATIUM, Radom 2017;
- Mount M., Remus I., Erin J., *Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction*, Personnel Psychology, no 59.;
- Richthofen W., *Inspekcja pracy. Przewodnik po profesji*, PIP, Warszawa 2004;
- Jończyk J., *Prawo pracy*, Warszawa 1993;
- Liszcz T., *Prawo pracy*, Warszawa 2007;
- Koradecka D., *Ergonomia i bezpieczeństwo pracy*, CIOP-PIB, 1999;
- Konarska M., *Ergonomia pracy biurowej*, CIOP 2001;
- Olszewski J., *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, Akademia Ekonomiczna, 1993;
- Konarska M., *Ergonomia pracy biurowej*, CIOP, 2001;

---

<sup>1</sup> Błędne nazwisko autorki powinno być Wilmańska-Sosnowska

- Karpowicz J., Gryz K., *Pola elektromagnetyczne w pomieszczeniach biurowych i nieprzemysłowych*, CIOP - PIB, 2007;
- Lenartowicz-Łysik A., *Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w: Stres różne perspektywy nowe wyzwania*, Stowarzyszenie Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2015;
- Hus K., *Elastyczność pracy a stres w: Stres różne perspektywy nowe wyzwania*, Stowarzyszenie Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2015;
- Bechowska-Gebhard A., Stalewski T., *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, 2004;
- Murrell K., *Man in His Working Environment*, Chapman and Hall, 1965;
- Koradecka D. (red.), *Bezpieczeństwo i ergonomia pracy*, CIOP 1999;
- Paluch R., *Wpływ cech antropometrycznych na cechy roboczej postawy ciała w: Materiały III Seminarium Obciążenie układu ruchu – przyczyny i skutki*, Wrocław 1995;
- Warchał M., Warchał A., *Pokonać stres: poradnik radzenia sobie ze stresem dla członków organizacji związkowych i pracowników zatrudnionych w sektorze banków, handlu i ubezpieczeń*, Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2016;
- Cooper D., *Behavior-based safety: past, present & future*, CFIOSH, 2005;
- Kowalkow A., *Nowe spojrzenie na systemy zarządzania bhp*, Atest - ochrona pracy, 9/2016;
- Stanisz A.: *Przystępny kurs statystyki z wykorzystaniem programu STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, T. I. Analizy wielowymiarowe. Wyd. Statsoft, Kraków 2007.

## SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany założeniom (ujętych w hipotezach) i celom rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne.

Jako wkład własny autora pracy należy uznać:

- krytyczną analizę dotychczasowych badań dotyczących satysfakcji z warunków pracy oraz
- przeprowadzenie badania empirycznego i statystycznej analizy wielowymiarowej.

Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi Doktorant są niewątpliwie interesujące.

Mogą one posłużyć przedsiębiorstwom do kształtowania warunków pracy, które wpływają na satysfakcję zatrudnionych i lojalność wobec pracodawców

Jak już zaznaczono poczynione przez recenzenta uwagi w niczym nie naruszają podstawowych wartości pracy.

Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki dotyczącej satysfakcji z warunków pracy zatrudnionych i lojalności ich względem pracodawcy.

## **KONKLUZJE**

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autora niniejszej dysertacji do dalszych etapów przewodu doktorskiego, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychyliam się do wniosku o nadanie Panu Mgr. inż. Grzegorzowi Szałasowi stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

