



Dr hab. Łukasz Baka, prof. APS

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie

Zakład Psychologii Społecznej

Recenzja pracy doktorskiej mgr Grzegorza Kowalskiego, pt.: *Rola działań outplacementowych we wzmacnianiu zaradności i percepcji własnej zatrudnialności w grupie pracowników przemysłu energetycznego w czasie transformacji*

Przedstawiona do recenzji dysertacja doktorska obejmuje 191 stron (wraz z załącznikami). Składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów teoretycznych, dwóch rozdziałów empirycznych oraz dyskusji zawierającej omówienie uzyskanych wyników badań własnych. Podjęta w pracy problematyka lokuje się w obszarach psychologii pracy i organizacji. Autor podejmuje ważny – zwłaszcza z perspektywy zarządzania personelem – problem skutków oddziaływań outplacementowych na poczucie własnej skuteczności i poczucie zatrudnialności, w grupie pracowników sektora energetycznego. Jak zauważa w swojej dysertacji, zarówno w Polsce, jak i na świecie zwiększa się częstotliwość zmian miejsca zatrudnienia i choć zależy ona w dużej mierze od branży, a także wieku pracowników, analizy wskazują, że pracownicy zmieniają swoje miejsce pracy średnio co dwa lata. Ten wzrost częstotliwości zmian zatrudnienia stawia zarówno przed pracownikami, jak i pracodawcami poważne wyzwania. Dla pracowników wiążą się one z radzeniem sobie z niepewnością pracy i adaptacją do nowych środowisk zawodowych. Dla pracodawców z kolei, są one związane z zarządzaniem procesem restrukturyzacji i tworzeniem specjalnych programów outplacementowych, obejmujących zarówno przygotowanie do zwolnień, zapewnienie szkoleń związanych z nabywaniem nowych umiejętności, coaching, jak również wsparcie w poszukiwaniu nowego miejsca zatrudnienia. Autor rozprawy przedstawił własny projekt takiego szkolenia outplacementowego - ukierunkowanego na wzmacnianie kompetencji twardych (tj.: wiedzy z zakresu IT) oraz umiejętności miękkich (m.in. otwartości na zmiany



czy radzenia sobie z trudnościami) - i wdrożył go w firmach sektora energetycznego. Interesowało go, czy aktywne uczestnictwo w takich szkoleniach podwyższa poczucie własnej skuteczności oraz poczucie zatrudnialności, które można rozumieć jako przekonanie o szansach na znalezienie i utrzymanie różnych form zatrudnienia. Ten wdrożeniowy charakter pracy oraz jej użyteczność dla kadry zarządzającej zdecydowanie uważam za zaletę.

Rozprawa ma typową dla prac naukowych strukturę. W rozdziałach teoretycznych Doktorant przedstawia praktyczny kontekst pracy (tj. problematykę transformacji sektora energetyki i jej wpływ na rynek pracy oraz funkcjonowanie pracowników tego sektora), podstawową terminologię (np.: outplacement, proaktywne radzenie sobie, poczucie skuteczności, zatrudnialność) oraz główne koncepcje naukowe, które stanowiły oś teoretyczną pracy (np.: społeczno-poznawczy model zarządzania własną karierą). W części metodologicznej opisuje problematykę badań własnych (tj.: cel badań, hipotezy, zmienne, narzędzia pomiaru, opis próby badanej) oraz uzyskane wyniki. Całość kończy dyskusją, zawierającą ograniczenia badań, wskazania dalszych kierunków badawczych, praktyczne implikacje uzyskanych wyników, a także możliwości działań wdrożeniowych.

Recenzja niniejszej pracy będzie koncentrowała się głównie wokół trzech elementów, na jakie wskazuje ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce:

- (1) ocenie wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w określonej dyscyplinie;
- (2) ocenie wraz z uzasadnieniem, czy Doktorant wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej
- (3) ocenie wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

W końcowej części recenzji zawarłem natomiast kilka komentarzy i kwestii polemicznych, które przyszły mi do głowy podczas lektury dysertacji.



1. Czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w określonej dyscyplinie?

Punktem wyjścia do podjęcia przez Autora badań nad skutecznością działań outplacementowych stała się transformacja sektora energetycznego – zwłaszcza po wprowadzeniu Europejskiego Zielonego Ładu – oraz towarzyszące jej zjawiska społeczne, m.in.: reorganizacja firm sektora energetycznego, redukcja zatrudnienia oraz poczucie niepewności pracy. W oparciu o szeroki zakres literatury Autor w przekonujący sposób argumentuje, że jest to problem, który dotyka kilkuset tysięcy pracowników, nie powinien być ignorowany, zaś jednym ze sposobów minimalizowania jego negatywnych skutków są programy szkoleniowe mające na celu zwiększanie zasobów osobistych pracowników.

Doktorant w sposób wyczerpujący opisał też ewolucję outplacementu na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat oraz sposób rozumienia tego zjawiska współcześnie. Obecnie programy outplacementu są bardziej zindywidualizowane (tj.: dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników) oraz bardziej kompleksowo, ponieważ oferują szeroki zakres szkoleń mających na celu podniesienie kwalifikacji lub całkowite przekwalifikowanie, jak również zawierają działania doradcze i wspierające w aktywnym procesie poszukiwania pracy.

Jeśli chodzi o bardziej naukowy kontekst badań, Autor odwołał się do modelu zarządzania własną karierą (Lent & Brown, 2013), opartego na teorii społeczno-poznawczej Bandury, który koncentruje się nie tylko na wyborze kariery, ale też na procesach adaptacyjnych ułatwiających pracownikom dopasowanie kariery do zmieniających się wymagań rynku pracy. Podkreślane jest w niej wzajemne oddziaływanie między poczuciem własnej skuteczności i oczekiwaniami wobec rezultatów. Jednym ze składników ułatwiających tę adaptację jest poczucie własnej skuteczności, będące ważną zmienną wyjaśnianą, w recenzowanej pracy. Kolejnym konstruktem, który Autor włączył do badanego modelu jest proaktywne radzenie sobie ze stresem. Odwołuje się tu do klasycznego modelu Lazarusa i Folkman (1984). Szczegółowo opisuje rolę proaktywnego radzenia sobie w obliczu stresu, z odniesieniem do postawionego problemu badawczego. Ostatnim scharakteryzowanym konstruktem teoretycznym jest poczucie zatrudnialności. Chociaż mam pewne uwagi, co do rozumienia tej zmiennej - o których piszę w dalszej części recenzji – należy zaznaczyć, że



Autor omówił ten konstrukt dokładnie, skupiając się na znaczeniu poczucia zatrudnialności we współczesnej psychologii pracy i organizacji, a także na jego podstawowych determinantach. Testowany model badawczy oraz relacje między zmiennymi zobrazowane zostały na rysunku (s. 68).

Podsumowując ten punkt, w swojej rozprawie doktorskiej mgr Grzegorz Kowalski wykazuje się dobrą orientacją w literaturze przedmiotu. Jest ona trafnie dobrana, aktualna i wyczerpująca. W oparciu o teorię, Doktorant wyciąga wnioski, stanowiące podstawę do zbudowania autorskiego modelu obejmującego wiele zmiennych, który jest nie tylko zgodny z dotychczasowym stanem wiedzy w dziedzinie psychologii, ale także poszerza ją, oferując nowe spojrzenie na rolę outplacementu. Praca napisana jest poprawnym, komunikatywnym językiem naukowym. Biorąc pod uwagę wymienione zalety pracy, uważam, że Autor wykazał, iż posiada ogólną wiedzę w dyscyplinie psychologii, a w szczególności w obszarze psychologii pracy i organizacji.

2. Czy Doktorant wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej?

Autor dysertacji zaprojektował badania podłużne z podwójnym pomiarem, w dwóch grupach interwencyjnych (w grupie pracowników na stanowiskach kierowniczych oraz pracowników działów informatycznych) i jednej grupie kontrolnej. Osoby wylosowane do grup interwencyjnych uczestniczyły w programie outplacementu obejmującego szkolenia w zakresie kompetencji miękkich, np.: zarządzania zmianą, komunikacji, przywództwa, zarządzania emocjami (grupa 1 - kierownicy) i kompetencji informatycznych, np.: kursy z Power Automate, czy podstaw programowania Python (grupa 2 - informatycy). Do pomiaru zmiennych wykorzystano w sumie 5 kwestionariuszy, mierzących proaktywne radzenie sobie, poczucie skuteczności, poczucie zatrudnialności, oczekiwania dotyczące wyniku oraz pięć cech osobowości (Wielka Piątka). Osoby badane wypełniały kwestionariusze dwukrotnie – przed i po szkoleniach. Zastosowano celowy dobór próby i włączone do niej tych pracowników, którzy zostali objęci długoterminową restrukturyzacją. W fali 1 badań wzięło udział 146 osób, z których w fali 2 pozostało 92 osoby.



Doktorant postawił 8 hipotez szczegółowych, które weryfikował przy pomocy kilku metod statystycznych, tj.: analizy korelacji, analizy regresji liniowej, analizy wariancji (lub testu t-Studenta), a także (dodatkowo) modelowania równań strukturalnych. Doceniam złożoność analiz statystycznych oraz trud włożony w ich przeprowadzenie. Wszystkie analizy zostały przeprowadzone rzetelnie i zgodnie z zaleceniami, a wyniki zraportowane w sposób wyczerpujący i zobrazowane na wykresach. Wyniki potwierdziły 5 hipotez badawczych. W końcowym rozdziale poświęconym dyskusji wyników badań własnych Doktorant przeprowadził interpretację najważniejszych danych, omówił ograniczenia oraz dalsze kierunki badań, a także praktyczne implikacje i możliwości wdrożeń uzyskanych rezultatów.

Można powiedzieć, że interwencyjny charakter badań, złożoność testowanego modelu, poprawnie przeprowadzone analizy statystyczne, trafna interpretacja wyników oraz umiejętność prowadzenia dyskusji naukowej pokazują, że mgr Grzegorz Kowalski posiada wystarczające umiejętności niezbędne do samodzielnego planowania i realizacji procesu badawczego, prowadzenia badań naukowych, a także do samodzielnego rozwiązywania problemów badawczych.

3. Czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego?

W swojej rozprawie Doktorant weryfikował autorski program outplacementu, mający na celu zwiększenie zasobów osobistych (dotyczących przekonań o własnej skuteczności i zatrudnialności) w radzeniu sobie ze skutkami transformacji i związanej z nią niepewności zatrudnienia. Tworząc ten program Autor odwołał się do ogólnych założeń modelu zarządzania własną karierą (Lent & Brown, 2013), opartego na teorii społeczno-poznawczej Bandury, w której akcentuje się rolę wzajemnych oddziaływań między poczuciem własnej skuteczności i oczekiwaniami wobec rezultatów własnych działań. Chociaż nie czuję się ekspertem w obszarze projektowania szkoleń z zakresu outplacementu, nie zetknąłem się z wieloma podobnymi propozycjami działań na rzecz ograniczenia negatywnych skutków transformacji. Podejście to można więc uznać za oryginalne. Autor zainteresował się również dosyć rzadko badaną grupą zawodową – trafną z punktu widzenia postawionego problemu badawczego – jakimi są pracownicy sektora energetycznego.



Uzyskane w pracy wyniki badań niosą ze sobą ważne implikacje praktyczne, zarówno dla kadry menedżerskiej, specjalistów HR, jak również samych pracowników. Pokazują, że zapewnienie szkoleń w zakresie rozwoju wybranych zasobów osobistych i kompetencji przekłada się na „lepsze” funkcjonowanie pracowników także w innych – nie podlegających bezpośredniemu szkoleniu – obszarach. Dzięki uzyskanym wynikom możliwe jest zaproponowanie działań praktycznych, mających na celu przygotowanie pracowników do bardziej efektywnego radzenia sobie w sytuacji restrukturyzacji oraz ograniczenia jej negatywnych skutków.

Podsumowując, docenić należy oryginalność zaproponowanych przez Doktoranta działań outplacementowych oraz możliwość wdrożenia wyników badań do praktyki menedżerskiej. I chociaż nieco niżej oceniam naukową wartość pracy, a także wkład wyników badań do teorii naukowej, uważam, że rozprawa doktorska mgr Grzegorza Kowalskiego stanowi oryginalną propozycję rozwiązania ważnego społecznie problemu jakim są negatywne skutki transformacji, z odniesieniem do ogólnych założeń teorii psychologicznych.

4. Uwagi krytyczne

Każdy projekt badawczy, niezależnie od jego zalet, posiada także ograniczenia i potencjalne słabości. W trakcie recenzowania pracy doktorskiej mgr. Grzegorza Kowalskiego, także nasuwały mi się wątpliwości i przychodziły do głowy pytania, na które ciekaw jestem odpowiedzi ze strony Doktoranta. Te kwestie polemiczne – zarówno teoretyczne, jak i metodologiczne - wymienię w punktach, tak aby łatwiej było Autorowi odnieść się do nich.

- Mam uwagę do tytułu. Występuje w nim pojęcie „zaradności”, które nie jest wyjaśnione w pracy, chociaż – jak domyślam się – odnosi się do proaktywnego radzenia sobie i wzrostu poczucia własnej skuteczności. W moim odczuciu zaradność – jako antonim bezradności – dotyczy bardziej praktycznych umiejętności radzenia sobie w różnych sytuacjach (np.: rozwiązywania napotykanych problemów), a nie przekonań o tych umiejętnościach. Termin „zaradność” występuje też w kilku miejscach, na określenie poczucia własnej skuteczności (np.: s. 6). Nie są to w moim odczuciu synonimy.



- Cel pracy mógłby być bardziej doprecyzowany i lepiej uzasadniony. Chociaż jego opis pojawia się w różnych miejscach części teoretycznej, jest on dosyć lakoniczny, sprowadza się do 1-2 zdań, bez próby pogłębienia go, na kolejnych etapach pracy. Powoduje to trudność w dokładnym zrozumieniu „istoty” podjętego problemu badawczego, przez znaczną część rozprawy. Ponadto opisany cel (np.: str. 6; str. 58-59) nie uwzględnia wszystkich badanych zmiennych – tj.: proaktywnego radzenia oraz oczekiwań dotyczących wyników. Zmienne te są pominięte w opisie celów. Podział na cel badawczy i cel wdrożeniowy (s. 58-59) oraz opisy tych dwóch celów też nie są jasne. Opis celu badawczego sprowadza się do podania informacji, że sprawdzane będą założenia społeczno-poznawczego modelu własnej kariery w kontekście pracy oraz wymienienia jakie zmienne będą analizowane. Nie wiadomo więc, jaka część tego modelu (i dlaczego) będzie testowana oraz jakie konkretne zależności interesują Doktoranta (i dlaczego). Z kolei cel wdrożeniowy, moim zdaniem raczej powinien dotyczyć oceny skuteczności szkoleń w kontekście zmiany przekonań o własnej skuteczności i zatrudnialności (s. 6), a nie analizy relacji opisanej na str. 59. Powstaje oczywiście pytanie czy na pewno można mówić o skuteczności programu outplacementowego, skoro nie został zmierzony poziom obiektywnej zatrudnialności, a jedynie przekonania o szansach na zatrudnienie.
- Niejasnym pozostaje pojęcie *poczucia zatrudnialności*. W rozprawie Autor podaje szereg jej definicji, traktujących ją w różnych miejscach pracy jako (1) zestaw cech, które predysponują pracownika do proaktywnego dostosowywania się do środowiska pracy; (2) zdolność do zdobycia i utrzymania zatrudnienia; (3) względną szansę na znalezienie zatrudnienia lub (4) potencjał jednostki na wewnętrznym i/lub zewnętrznym miejscu pracy. Ta mnogość ujęć utrudnia zrozumienie istoty zjawiska. Tym bardziej, że Autor nie zajmuje ostatecznego stanowiska, co do rozumienia tego konstrukt w swojej rozprawie. Uwaga ta nie ma wyłącznie teoretycznego charakteru. W testowanym modelu, poczucie zatrudnialności jest zmienną wynikową, jeśli więc przyjąć, że jest ona traktowana jako cecha, trudno oczekiwać aby zmieniła się ona w istotny sposób, na skutek jednorazowego szkolenia. Jeśli natomiast konstrukt ten potraktujemy jako pewnego rodzaju postawą obejmującą zestaw przekonań na temat szans znalezienia i utrzymania pracy w jakiejś



nieodległej przyszłości, można przyjąć, że w większym stopniu kształtuje się ona pod wpływem (nawet krótkotrwałych) oddziaływań z zewnątrz.

- *Zmienna oczekiwania dotyczące wyniku* nie została zdefiniowana i opisana w części teoretycznej pracy. Pojawia się nieoczekiwanie w części empirycznej, jako jedna ze zmiennych wynikowych. Jest ona ważna, ponieważ stanowi ważny element teorii społeczno-poznawczej, będącej kontekstem teoretycznym pracy.
- Poza zmiennymi głównymi Autor mierzył także cechy Wielkiej Piątki, przy pomocy inwentarza osobowości. Te cechy osobowości nie zostały uwzględnione w hipotezach badawczych. Autor nie poświęcił im miejsca także w części teoretycznej. Nieoczekiwanie pojawiają się na rycinie obrazującej testowany model, a także Autor charakteryzuje (w opisie metod) inwentarz do ich pomiaru. Powstaje pytanie jaką rolę pełnią w projekcie?
- Czytając pracę, kilkakrotnie naszły mi wątpliwości, czy można mówić w przypadku szkolenia obejmującego dosyć „swobodnie” wybrane kompetencje o programie outplacementu, czy też - po prostu - o udziale w szkoleniu. Ciekaw jestem opinii Autora na ten temat.
- Z opisu próby wynika, że jedną grupę eksperymentalną stanowili pracownicy IT, drugą pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze. Autor w wystarczającym stopniu charakteryzuje te dwie grupy. Niewiele natomiast wiadomo jacy pracownicy stanowili grupę kontrolną. W pracy nie znalazłem także analiz, porównujących poziomy badanych zmiennych wynikowych (w tych trzech grupach) „na wejściu” (*baseline*).
- Postawione w toku pracy hipotezy badawcze Doktorant testował przy pomocy różnych metod statystycznych, otrzymując czasami nie do końca spójne wyniki. Tymczasem w części raportującej weryfikację hipotez koncentruje się głównie na tych metodach, które potwierdzają postawione hipotezy (pomijając nieco wyniki uzyskane innymi metodami). Nie jest to podejście rekomendowane.
- W sekcji Dyskusja Autor mógłby więcej miejsca poświęcić mechanizmowi wyjaśniającemu wpływ outplacementu na badane zmienne wynikowe. Jak można



wyjaśnić zmiany w obszarach ogólnego poczucia samoskuteczności i zatrudnialności na skutek uczestnictwa w szkoleniach z zakresu kompetencji miękkich i informatycznych?

- Dobrze byłoby w Dyskusji odnieść się także do hipotez niepotwierdzonych, np.: dlaczego outplacement nie wiąże się z poczuciem własnej skuteczności.

KONKLUZJA: Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska jest opracowaniem ciekawym i wartościowym. Jej zaletami są: ważność (także w kontekście społecznym) podjętego problemu badawczego; propozycja autorskiego programu działań outplacementowych na rzecz rozwoju zasobów osobistych pracowników sektora energetycznego, ułatwiających radzenie sobie ze skutkami transformacji; rzadko uwzględniana w dotychczasowych badaniach psychologicznych grupa zawodowa; a także potencjalna wartość wdrożeniowa wyników badań. Sformułowane w recenzji uwagi, w tym metodologiczne, mimo że rzutują na ogólną ocenę dysertacji, nie podważają jej walorów poznawczych i praktycznych. Dlatego też moja ocena pracy jest pozytywna. Doktorant wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie psychologia oraz zaprezentował umiejętności w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedstawiona rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie naukowe i wnosi wkład teoretyczny w wiedzę w dyscyplinie psychologia, a tym samym spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce dotyczące stopnia doktora. Wnioskuje zatem do Rady Naukowej Instytutu Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach o dopuszczenie Pana mgr. Grzegorza Kowalskiego do dalszych etapów postępowania doktorskiego.



/Łukasz Baka/

Warszawa, 27 styczeń 2025 r.