

Łódź, 25.10.2023r.

dr hab. Ilona Świątek-Barylska, prof. UŁ
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Blachnickiej

**pt.: „Rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej
kobiet”**

napisanej pod kierunkiem naukowym

dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK

oraz promotor pomocniczej dr Małgorzaty Ćwiek

w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie

Podstawa formalna sporządzenia recenzji

Podstawą formalną sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego prof. dr hab. inż. Stanisława Popka, wnoszące na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, o przyjęcie obowiązków recenzentki rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Blachnickiej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na podstawie dysertacji „*Rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej kobiet*” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK oraz promotor pomocniczej dr Małgorzaty Ćwiek

Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz. U. 2022 r., poz. 574, z późn. zm.) z 2018 r. poz 1669 ze zm), w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę –Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U, z 2018 r. poz. 1669, z późn. zm) i czy uzasadnia dopuszczenie Pani mgr Klaudii Blachnickiej do publicznej obrony.

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Na wstępie należy stwierdzić, że problem badawczy podjęty w pracy doktorskiej mgr Klaudii Blachnickiej, mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Zakres tematyczny rozprawy został jasno określony, a jej tytuł sformułowany prawidłowo i odpowiada treści pracy.

Przedłożona do recenzji rozprawa poświęcona została ważnemu i aktualnemu zagadnieniu jakim jest rozwój kariery menedżerskiej kobiet, ze szczególnym uwzględnieniem roli mentoringu zawodowego i psychospołecznego w tym procesie.

W pracy przyjęto interesującą perspektywę rozróżnienia mentoringu zawodowego i psychospołecznego, co z pewnością stanowiło wyzwanie dla Badaczki z uwagi na przeplatanie się w procesie mentoringu działań o charakterze każdego ze skazanych rodzajów mentoringu oraz braku (zwłaszcza w działaniach praktycznych) „twardej” granicy pomiędzy nimi (znalazło to odzwierciedlenie we wnioskach z pracy). Warto podkreślić, że podjęcie się badania zastosowania mentoringu w rozwoju zawodowym jest zadaniem ważnym i ambitnym. Wynika to z faktu, że przedmiotem badania są procesy kształtowania uczestnika programu monitoringowego (mentee) oraz jego/jej kariery zawodowej, co wobec znacznej złożoności czynników warunkujących przebieg tego zjawiska oraz jego rozłożenia w czasie, wymaga dużej wiedzy oraz dobrego warsztatu badawczego. Istniejąca luka badawcza w zakresie roli mentoringu w progresji kariery zawodowej kobiet została potwierdzana także w wyniku przeprowadzonego przez Autorkę systematycznego przeglądu literatury.

Autorka koncentruje się w pracy na karierze menedżerskiej kobiet. Znaczenie takiego podejścia znajduje odzwierciedlenie w danych liczbowych. Zgodnie z danymi podanymi przez Eurostat¹, w trzecim kwartale 2020 r. w UE ponad 9,5 mln osób zajmowało stanowiska kierownicze, w tym: 6,2 mln mężczyzn i 3,3 mln kobiet. Chociaż kobiety stanowią prawie połowę wszystkich osób zatrudnionych w UE (46%), są one niedostatecznie reprezentowane wśród menedżerów (34%). Trend ma charakter rosnący, co potwierdza znaczenie zawężenia tematyki rozprawy do kariery menedżerskiej kobiet.

¹ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2> dostęp: 15/10/2023

2. Konstrukcja rozprawy

Recenzowana rozprawa liczy 333 strony i obejmuje wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, spis literatury (691 pozycji bibliograficznych), spis tabel (33 tabele), spis rysunków (11 rysunków), dwa aneksy oraz streszczenie pracy (w języku polskim i angielskim).

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i wyodrębnić w niej można dwie części o analogicznym charakterze: rozdziały I-IV o charakterze teoretyczno-deskryptywnym oraz rozdziały V-VI o charakterze empiryczno-konkluzywnym.

Praca ma klasyczny, logiczny układ, rozdziały są ze sobą powiązane, a ich tytuły odpowiadają zawartej w nich treści. Sekwencja omawianych zagadnień jest ogólnie poprawna, a układ treści przejrzysty. Zastosowane w pracy krótkie wprowadzenia do każdego z rozdziałów ułatwiają podążanie za wywodem Autorki, a tabelaryczne podsumowania prezentowanych treści stanowią właściwe zakończenie każdego z nich.

Punktem wyjścia dla prowadzonych w pracy rozważań jest zagadnienie mentoringu, któremu poświęcono dwa rozdziały (I-II). Kolejne dwie części rozprawy zawierają rozważania dotyczące kariery zawodowej/menedżerskiej (rozdział III-IV). Układ rozprawy można uznać za poprawny, a jego konsekwencją jest przyjęcie mentoringu jako centralnego, badanego zjawiska. Możliwe było również przyjęcie odmiennego podejścia i zogniskowanie rozważań wokół problemu rozwoju kariery zawodowej i wskazanie znaczenia mentoringu zawodowego oraz psychospołecznego w progresji kariery. Lektura rozprawy pozwala jednak na zrozumienie i zaakceptowanie przyjętego przez Autorkę rozwiązania (struktury pracy). Zainteresowanie mentoringiem stanowiło dla Doktorantki punkt wyjścia do podjęcia analizy literatury i zidentyfikowania luki badawczej. Autorka podkreśla w pracy, że „*zidentyfikowana luka poznawcza wynika zatem z niedostatku badań w zakresie mentoringu, uwzględniając mentoring zawodowy i psychospołeczny, w osiągniętych przez menedżerki postępach w karierze zawodowej*” (s. 6).

Metodykę badań własnych została zaprezentowana w kolejnej części rozprawy, po zamknięciu części teoretycznej (rozdział V). Takie rozwiązanie jest poprawne i powszechnie spotykane w rozprawach doktorskich. Moje wątpliwości budzi jednak omówienie metodyki systematycznego przeglądu literatury w tej części rozprawy. Lepszym rozwiązaniem, w moim przekonaniu, byłoby zaprezentowanie tego podejścia przed dokonaniem przeglądu literatury,

co stanowiłoby właściwe wprowadzenie dla jej zastosowania i wykorzystania w części teoretycznej pracy. Ostatni rozdział zawiera wyniki badań własnych oraz odpowiedzi na zadane pytania badawcze i postawione hipotezy. Zakończenie stanowi udane zwięźczenie pracy badawczej.

Konstrukcję rozprawy, mimo pewnych zastrzeżeń, oceniam jako poprawną.

W recenzowanej rozprawie należy zauważyć ogrom pracy włożonej w wykorzystanie **imponującej liczby źródeł bibliograficznych**. Do przygotowania rozprawy Autorka posłużyła się literaturą przedmiotu liczącą łącznie 691 pozycji! Z uwagi na liczbę pozycji, w recenzji zrezygnowano z pogłębionej analizy ilościowej wykorzystanego materiału. Ogólny ogląd pozwala na stwierdzenie, że źródła zostały dobrane poprawnie z uwagi na zakres tematyczny. Są wśród nich zarówno publikacje zwarte jak i artykuły naukowe opublikowane w języku polskim oraz angielskim. Wiele z przywołanych pozycji literaturowych to ważne opracowania wspierające eksplorację tematu oraz realizację celu pracy. Źródła stanowiące pozycje opublikowane w ciągu ostatnich 5 lat mają jednak niski udział w liście wykorzystanych źródeł, co zwraca uwagę, biorąc pod uwagę znacznie aplikacyjne oraz teoriopoznawcze rozprawy.

Autorka wykazała się także bardzo dużą dbałością o poziom edytorski rozprawy. Praca napisana jest **bardzo starannie**, komunikatywnym i rzeczowym językiem.

3. Ocena przyjętej metodyki badawczej

Recenzowana rozprawa ma charakter teoriopoznawczy i użyteczny.

Główny **cel rozprawy** Autorka określiła jako *identyfikacja związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z dokonywanych postępów w karierze*” (s.7). Postawiony cel główny został rozwinięty przez dziesięć celów szczegółowych (cele poznawcze: cele 1-3, metodyczne: cel 4, empiryczne: cele 5-8 oraz użyteczne: cel 10).

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 płęć) i mediującej (wgląd w karierę).

C4. Ustalenie podejścia empirycznego adekwatnego do oceny zakresu doświadczanego mentoringu i postępów w karierze menedżerskiej kobiet oraz związku pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

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

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

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

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

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

C10. Sformułowanie wniosków i rekomendacji dla praktyki zarządzania w zakresie wykorzystania mentoringu zawodowego i psychospołecznego w stymulowaniu kariery menedżerskiej kobiet.

Postawione cele są spójne i wyczerpują podjęty problem badawczy. Pewną wątpliwość budzi jednak ich nadmierna szczegółowość, która w konsekwencji powoduje, że są one bardzo bliskie opisowi planowanego procesu badawczego.

W pracy postawiono cztery **pytania badawcze**:

1. Czy mentoring stymuluje rozwój kariery menedżerskiej kobiet?
2. Czy rodzaj mentoringu determinuje implikacje organizacyjne i indywidualne?
3. Jak zdominowanie branży przez daną płęć wpływa na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet?

4. Czy wgląd w karierę, czyli stopień świadomości własnego potencjału zawodowego, pośredniczy w zależności pomiędzy mentoringiem a rozwojem kariery menedżerskiej kobiet?

Postawione pytania badawcze sformułowano poprawnie, choć należy zauważyć, że w trzecim pytaniu badawczym, już na etapie jego formułowania, przyjęto istnienie moderującej roli poziomu zdominowania branży przez daną płć dla związku pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Trafniejsze wydaje się być pytanie badawcze o istnienie takiej zależności, tj. czy zdominowanie branży przez daną płć wpływa na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet?

W procesie badawczym postawiono także **hipotezę badawczą** (H0) oraz 6 hipotez szczegółowych.

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.

Jak wskazuje Autorka, „Dwie pierwsze hipotezy (H1, H2) miały charakter teoretyczny, ich weryfikacja wymagała zastosowania metod wtórnych, a zatem opartych na analizie dotychczasowych opracowań naukowych. W tym celu przeprowadzono analizę danych zastanych (desk research), kwerendę bibliograficzną oraz zrealizowano systematyczny przegląd literatury. Na tej podstawie wykazano zasadność uwzględnienia w badaniu dwóch rodzajów mentoringu oraz wykorzystania satysfakcji z kariery, jako miary progresji kariery menedżerskiej kobiet” (s. 201).

Należy pamiętać, że przegląd literatury przedmiotu jest często pierwszym krokiem w procesie badawczym, którego celem jest sprawdzenie, co już zostało odkryte w danym obszarze, jakie teorie i modele są dostępne oraz jakie luki w wiedzy pozostają niewypełnione. W mojej opinii, przeprowadzony przez Autorkę przegląd literatury stanowi podstawę dla zidentyfikowania luki badawczej oraz operacjonalizacji badanych zmiennych. Jako etap postępowania badawczego jest punktem wyjścia dla weryfikacji kolejnych hipotez (H4-H6) wskazując na uwarunkowania badanych zjawisk. W tym świetle rodzi się pytanie o zasadność sformułowania hipotez H1 oraz H2. Sformułowane hipotezy bliższe są przyjętym w pracy założeniom, co znajduje także odzwierciedlenie w graficznej prezentacji modelu badawczego (s. 200). W opisie modelu można znaleźć wyjaśnienie jego budowy oraz zależności między zmiennymi, jednak graficzna prezentacja jest niejednoznaczna. Wydaje się, że z uwagi na fakt, iż H1 oraz H2 nie są *de facto* hipotezami badawczymi, naniesione na rysunku 5.2 symbole H1 oraz H2 są nieprecyzyjne i nie wskazują na weryfikowaną zależność. W rozprawie Autorka zgadza się ze wskazaną przeze mnie interpretacją dotyczącą znaczenia dokonanego przeglądu literatury dla identyfikacji dwóch typów mentoringu oraz wykorzystania satysfakcji z kariery, jako miary progresji kariery menedżerskiej kobiet. Jak pisze Doktorantka: „Odniesienie się do hipotez teoretycznych miało istotne znaczenie na etapie projektowania badań empirycznych, w celu dogłębnego doprecyzowania zagadnień badawczych. Próba poszerzenia wiedzy w podejmowanej tematyce, wymaga właściwego uszczegółowienia i umiejscowienia pojęć w całości dostępnej wiedzy naukowej związanej z danym zagadnieniem. Krytyczna refleksja poznawcza prowadząca do udowodnienia zasadności komponentów modelu badawczego pozwala zwiększyć rzetelność i obiektywizm badań oraz minimalizować niedoskonałości wykorzystywanych zmiennych i sposobu ich operacjonalizacji”.

Kolejne hipotezy badawcze zostały sformułowane i zweryfikowane poprawnie.

Proces zbierania informacji dla realizacji celu pracy i weryfikacji hipotez, przeprowadzony został przy wykorzystaniu metod ilościowych (CAWI) i jakościowych (wywiady IDI). Oparcie wnioskowania o wyniki pozyskane z dwóch odrębnych grup metod badań oceniam pozytywnie. Dzięki takiemu podejściu możliwe było nie tylko zebranie danych i ich analiza statystyczna służąca weryfikacji hipotez, ale także pogłębione zrozumienie badanego zjawiska (choć mała liczba wywiadów stanowić może wstęp do dalszych badań).

Autorka poprawnie zdefiniowała oraz opracowała wskaźniki empiryczne pojęć teoretycznych będących składnikami opracowanego modelu badawczego, tj. mentoringu, wglądu w karierę, progresji kariery menedżerskiej kobiet oraz zdominowania branży przez daną płęć. Pragnę w tym miejscu zwrócić uwagę na operacjonalizację zmiennej zależnej jaką jest progresja kariery zawodowej, egzemplifikowana satysfakcją z dokonywanych postępów w karierze. Mgr Klaudia Blachnicka właściwie wykorzystwała istniejący dorobek naukowy dla operacjonalizacji pojęcia progresji kariery zawodowej oraz satysfakcji jako jej charakterystyki. Jak wskazano w rozprawie (ss. 150-176), w świetle znacznego zróżnicowania mierników rozwoju kariery zawodowej, indywidualnych aspiracji każdej jednostki czy kierunków rozwoju współczesnych organizacji, to właśnie subiektywne miary rozwoju kariery stają się podstawą oceny tego zjawiska. Autorka poprawnie uzasadnia przyjęcie satysfakcji jako miary rozwoju zawodowego i konsekwentnie wykorzystuje ją w prowadzonych badaniach. Należy mieć świadomość, że jest to jedna z możliwych ścieżek postępowania niosąca swoje konsekwencje w postaci ograniczenia perspektywy organizacyjnej rozwoju kariery zawodowej, trudno jednak nie zgodzić się z argumentacją Doktorantki i rozwiązaniami przyjętymi w rozprawie.

W pracy opisano konstrukcję wykorzystanego w badaniach **kwestionariusza ankiety**. Do jego skonstruowania wykorzystano skalę GMMP (Global Measure of Mentoring Practices), CSC (Career Satisfaction Scale), CI (Career Insight) oraz autorski zestaw pytań dotyczący cech relacji mentoringowych i charakterystyki respondentek. Przeprowadzona analiza rzetelności Alfa Cronbacha wykazuje wysoką spójność zestawu pytań i tym samym rzetelność wykorzystanego narzędzia ($\alpha > 0,8$). Na pozytywną ocenę zasługuje także fakt, że wykorzystane kwestionariusze zostały przetłumaczone przez profesjonalnych tłumaczy specjalizujących się w opracowaniach naukowych w dziedzinie nauk społecznych, przy uwzględnieniu procedury tłumaczenia zwrotnego. Doktorantka scharakteryzowała kryteria doboru respondentów zarówno do badań ilościowych jak i jakościowych, dokonała także charakterystyki uczestniczek badań. Intrygujące jest wykorzystanie takiej charakterystyki jak sytuacja rodzinna wynikająca z realizowanej roli w kontekście macierzyństwa (liczba dzieci). Dlaczego wybrano tylko tę i właśnie tę? W mojej opinii wartościowe byłoby uzupełnienie charakterystyki respondentek o kierunek wykształcenia, zwłaszcza w kontekście badania kariery menedżerskiej (czy

ukończone studia w dyscyplinie zarządzania mają znaczenie w rozwoju kariery menedżerskiej badanych kobiet?).

Należy zauważyć, że Autorka odniosła się w rozprawie także do problemu reprezentatywności przeprowadzonych badań, słusznie wskazując, że *„ze względu na brak możliwości precyzyjnego określenia wielkości całej populacji polskich menedżerek, które doświadczyły mentoringu zawodowego i psychospołecznego, nie uzyskano wystarczających przesłanek do generalizowania sformułowanych wniosków na teorię zarządzania”*.

Efektem zrealizowanego postępowania badawczego jest zdiagnozowanie stosowanych praktyk mentoringowych w badanej populacji, zweryfikowanie poziomu satysfakcji z progresji kariery menedżerskiej respondentek oraz, co stanowi kluczowe osiągnięcie rozprawy, opracowany przez Doktorantkę model badawczy przedstawiający zależność pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, z uwzględnieniem wpływu zdominowania branży przez daną płć (moderator) oraz wglądu w karierę (mediator). Żałuję, że uzyskane wyniki diagnostyczne nie zostały zaprezentowane na tle innych badań (krajowych i międzynarodowych), co pozwoliłoby na uzyskanie szerszego obrazu badanego zjawiska i wskazało możliwe rozwiązania o charakterze benchmarku.

Warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy jest poprawna i w pełni umożliwiła realizację postawionych celów, uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz weryfikację postawionych hipotez badawczych.

4. Ocena rezultatów postępowania badawczego

Biorąc pod uwagę postępowanie badawcze, składające się z kilkuetapowego procesu zbierania i analizy informacji na pozytywną ocenę zasługuje:

1. Sposób sformułowania celów pracy i ich spójność z pytaniami pracy oraz postawionymi hipotezami badawczymi. Ich charakter (teoriopoznawczy i utylitarny) pozwolił na wypełnienie luki poznawczej oraz sformułowanie rekomendacji dla praktyki zarządzania.
2. Kompleksowe, poparte analizą literatury rozważania teoretyczne dotyczące kluczowych dla pracy pojęć. Pozwoliło to na zrealizowanie teoretycznego celu pracy

oraz poszerzenie dorobku naukowego w postaci usystematyzowania pojęć oraz definicji dotyczących mentoringu oraz kariery menedżerskiej (kobiet). Na szczególną uwagę zasługuje realizacja badania przy wykorzystaniu rozróżnienia mentoringu zawodowego i psychospołecznego. Należy także podkreślić wysokie kompetencje Autorki w prezentowaniu treści. Mimo niezwykle rozbudowanej literatury przedmiotu, na której oparto rozważania teoretyczne, zaprezentowany przegląd jest przejrzysty, logiczny i stanowi zwarty tekst (nie przytłacza nadmierną liczbą cytatów oraz odwołań do źródeł literaturowych).

3. Spójność rozważań teoretycznych i z przeprowadzonymi badaniami empirycznymi. Struktura pracy, logika wyводу oraz przejrzystość prezentowanych treści.
4. Opracowanie autorskiego zestawu wskaźników empirycznych pojęć teoretycznych będących składnikami opracowanego modelu badawczego, tj. mentoringu, wglądu w karierę, progresji kariery menedżerskiej kobiet oraz zdominowania branży przez daną płęć.
5. Opracowanie i weryfikacja narzędzia badawczego, które umożliwi dokonanie oceny doświadczanego wsparcia mentoringowego, poziomu samoświadomości w zakresie zawodowym oraz osiągniętych postępów w karierze. Narzędzie to może zostać zastosowane w kolejnych projektach badawczych.
6. Zdiagnozowanie zakresu mentoringu zawodowego i psychospołecznego doświadczanego wśród respondentek oraz ich oceny progresji kariery zawodowej, . Uzyskane informacje dają wgląd w aktualne praktyki mentoringowe w organizacjach , dzięki czemu możliwa jest ich ocena oraz poszukiwanie nowych rozwiązań.
7. Opracowanie i weryfikacja autorskiego modelu zależności pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, z uwzględnieniem wpływu zdominowania branży przez daną płęć (moderator) oraz wglądu w karierę (mediator). Model oraz jego składowe zostały szczegółowo opisane, a uzyskane cząstkowe wyniki badań są istotne dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania.
8. Przygotowanie rekomendacji dla praktyki gospodarczej. Uzyskane wyniki mogą znaleźć zastosowanie w działaniach takich grup odbiorców jak działy HR kreujące formalne rozwiązania mentoringowe w organizacjach, mentorzy oraz mentee.

Uwagi krytyczne lub polemiczne przedstawione zostały we wcześniejszych częściach recenzji.

Z uwagi na aktualność i znaczenie tematu podjętego w rozprawie oraz aplikacyjny charakter opracowanych rekomendacji, zachęcam Autorkę do **rozważenia możliwości opublikowania uzyskanych wyników.**

5. Konkluzja

Reasumując, sugestie i uwagi krytyczne przedstawione w recenzji, nie zmieniają mojej wysokiej oceny dysertacji doktorskiej Pani mgr Klaudii Blachnickiej. Dysertacja jest udaną, dojrzałą metodologicznie i bardzo przydatną próbą rozwiązania oryginalnego problemu naukowego.

Doktorantka wykazała się umiejętnością formułowania problemów naukowych i prowadzenia procesu badawczego. Postawione cele pracy zostały zrealizowane. Praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w naukach o zarządzaniu i jakości.

Stwierdzam, że rozprawa doktorska pt. „Rola mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej kobiet” **spełnia wymogi** określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz. U. 2022 r., poz. 574, z późn. zm.) z 2018 r. poz 1669 ze zm), w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę –Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U, z 2018 r. poz. 1669, z późn. zm), **co uzasadnia postawienie wniosku o przyjęcie rozprawy doktorskiej Pani mgr Klaudii Blachnickiej, dopuszczenie jej do publicznej obrony i kontynuowanie czynności w ramach przewodu doktorskiego.**

