

Bezrzecze, 06.01.2023

prof. dr hab. Iga Rudawska  
Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania

### Recenzja

pracy doktorskiej mgr Elżbiety Penkowskiej

**nt. Koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora**

**promotor: dr hab. Jarosław Waśniewski, prof. UG**

#### Wprowadzenie i ocena formalna

Podejmując obowiązki recenzenta odwołuję się do Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi zmianami), ustanawiającej elementy podlegające ocenie, tj.:

- I. zaproponowany temat i oryginalność rozwiązania problemu naukowego,
- II. ogólną wiedzę teoretyczną zaprezentowaną w rozważaniach objętych przedmiotem dysertacji oraz
- III. umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej poprzez dokonanie analizy i syntezy materiału źródłowego oraz zaprojektowanie, przeprowadzenie i wnioskowanie z przeprowadzonego procesu badań empirycznych.

Postępowanie procedowane jest w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu i jakości*, stąd moja uwaga skupia się na powyższych elementach, ocenianych w perspektywie przywoływanej dyscypliny.

W warstwie formalnej na dysertację dokorską składa się osiem ponumerowanych, wyodrębnionych części. Do nienumerowanych części pracy zalicza się bibliografię oraz spisy tabel i rysunków. Doktorantka nie zamieściła aneksu statystycznego. Ogółem praca liczy 270 stron, w tym stron tekstu głównego: 246.

Struktura rozprawy jest - w mojej opinii - prawidłowa, a proporcje między jej poszczególnymi częściami nie budzą zastrzeżeń. Ogólnie rzecz biorąc, układ pracy odpowiada kanonowi przewidzianemu dla prac naukowych z dziedziny nauk społecznych. Odzwierciedla bowiem etapy procesu poznania naukowego, poczynawszy od nakreślenia kontekstu badań (cz. II), prowadzenia rozważań teoretycznych (cz. III), metodologicznych (cz. IV) i metodycznych (cz. V i dwa pierwsze pkt. cz. VI), poprzez prezentację wyników badań (kolejne pkt. cz. VI), a skończywszy na przedstawieniu autorskiej koncepcji modelu (cz. VII). Część pierwszą (I) i ostatnią (VIII) tworzą wstęp i zakończenie – ich numerowanie jest kwestią przyjętej

nomenklatury. Zestawienie bibliograficzne pracy liczy ponad 300 pozycji (bez wewnętrznego podziału na monografie, artykuły w czasopismach naukowych, czy raporty). Zgromadzona literatura przedmiotu jest liczna i aktualna, powstała w dużej mierze za granicą, po 2010 roku.

Język pracy jest komunikatywny, poprawy gramatycznie i stylistycznie, co czyni jej lekturę przyjemną. Techniczna strona pracy nie budzi zastrzeżeń – dysertacja została przygotowana z należytą starannością. Od strony formalnej rozprawę oceniam jako spełniającą kryteria stawiane pracom awansowym na stopień doktora.

## **I. Ocena wyboru tematu i oryginalności rozwiązania problemu naukowego**

Recenzowana praca doktorska została napisana w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), a kontekstowo odwołuje się do środowiska sektora pozarządowego. Takie zestawienie uważam za trafne z naukowego punktu widzenia – o ile bowiem literatura, w szczególności ta zagraniczna, obfituje w pozycje traktujące o zarządzaniu organizacjami trzeciego sektora, o tyle studia nad specyfiką ZZL w tychże są relatywnie skąpe. Jeszcze mniej miejsca poświęca się tematowi węższemu, tj. zarządzaniu zespołem w kontekście specyfiki organizacyjnej podmiotów trzeciego sektora. Stąd sam wybór tematu przez Autorkę oceniam zdecydowanie pozytywnie – rokuje on uzyskaniem ciekawych poznawczo wyników. Nie bez znaczenia – choć w mniejszym stopniu biorąc pod uwagę charakter awansowy pracy – jest także użyteczność aplikacyjna.

Zapowiedzią treści pracy powinien być jej tytuł rozwinięty w postawionym problemie badawczym i celu pracy. W odniesieniu do recenzowanej rozprawy warunek ten jest spełniony – choć problemy badawcze (główny i szczegółowe) wyartykułowane zostały dopiero na stronie 95 i nast. Tytuł dysertacji jest komunikatywny i dobrze odzwierciedla intencje badawcze Autorki. Podobną opinię formułuję pod adresem postawionego (s. 8) celu pracy, który koresponduje z jej tytułem, jest konkretny i zawiera w sobie element twórczy („*stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora*”). Tak postawiony cel pracy należy ocenić jako ambitny – relatywnie rzadko się bowiem zdarza, że - poza właściwym dla prac doktorskich dążeniem do samodzielnego rozwiązania postawionego problemu badawczego – powstaje także autorska koncepcja modelu (tu: zarządzania zespołem w organizacji trzeciego sektora). Szkoda, że elementy tworzące „szkielet metodyczny” (problem badawczy – cele – hipotezy) zostały tylko sygnałnie zarysowane we wstępie, a rozwinięte dopiero w części IV. Co więcej syntetyczny schemat obrazujący relacje między celem, hipotezami i pytaniami badawczymi uprościłby wstępny odbiór zamierzeń badawczych Autorki, które zostały rozwinięte w części IV pracy.

Zawarte w przywoływanej części (IV) pytania badawcze i odzwierciedlające je hipotezy oceniam jako klarowne, logiczne i spójne. W mojej opinii ich weryfikacja rokuje rozszerzenie i pogłębienie dotychczasowego stanu wiedzy w obszarze zarządzania zespołem w środowisku organizacji trzeciego sektora. Wartym uwagi jest fakt wyodrębnienia przez Autorkę w jej zamysłach badawczych fazy wdrożenia i rekrutacji do organizacji oraz uwzględnienia czynników demograficznych w planowanej analizie – oba elementy rzucają nowe światło na dotychczasowy stan wiedzy.

Oceniając oryginalność rozwiązania postawionego problemu badawczego warto spojrzeć nań poprzez pryzmat modelu nauki, który tradycyjnie zamyka się w triadzie: teoria-operacjonalizacja-observacja. Najsilniejszą stroną recenzowanej pracy - w mojej opinii – jest trzecia z wymienionych składowych. Pierwsza, tj. teoria (cz. II i III) została przedstawiona poprawnie, w oparciu o aktualną literaturę przedmiotu (szerzej na ten temat w dalszej części recenzji). Druga z wymienionych składowych (operacjonalizacja) została, w mojej ocenie, potraktowana przez Autorkę w sposób zbyt uproszczony i zdawkowy. Autorka formułuje, jak już pisałam, w sumie 9 ciekawych pytań badawczych (s. 95 i nast.) celem identyfikacji elementów zarządzania zespołem w globalnej organizacji trzeciego sektora oraz określenia ich powiązań / zależności z wybranymi miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Nie dostarcza natomiast argumentów (podpartych przeglądem literatury) dlaczego owe mierniki (skuteczność, satysfakcja i retencja) przyjęła do analizy. Co więcej nie podaje ich definicji operacyjnych. Konsekwencją tego niedopatrzenia jest brak w pracy uzasadnienia dla pomiaru owych konstruktów poprzez pytania zadane w kwestionariuszu ankiety (pyt. 4, 5 i 60 z tab. nr 4).

Jak już sygnalizowałam, najmocniejszą stroną pracy w przywoływanej triadzie jest poziom obserwacji wybranego wycinka rzeczywistości społecznej i poddanie na tej podstawie weryfikacji postawionych hipotez. Doktorantka zaprojektowała ciekawe badania empiryczne, stosując strategię mieszaną. Dało to dobre efekty poznawcze i pozwoliło wzbogacić wyniki badań ilościowych tymi jakościowymi, co doceniam. Wykazała się przy tym bardzo dobrą znajomością badanego sektora, jak i ujawniła swe kompetencje warsztatowe oraz analityczne (o czym w dalszej części recenzji).

Rekapitułując tę część recenzji wysoko oceniam zdolność Doktorantki do wyłaniania nowych problemów badawczych i kreatywnego ich rozwiązywania. Autorkę cechuje logika wywoodu, dociekliwość naukowa i konsekwencja w dążeniu do realizacji celu rozprawy. Podjęty przez mgr E. Penkowską temat pracy jest ciekawy poznawczo, a zaproponowana optyka badawcza stanowi, w mojej opinii, nowe ujęcie problemu dotychczas słabo rozpoznanego w

literaturze przedmiotu. Przedmiot i podmiot badań zostały dobrze uzasadnione, choć krytyczną uwagę formułuję wobec braku konceptualizacji i uzasadnienia dla operacjonalizacji sygnalizowanych powyżej zmiennych pomiarowych (skuteczność, satysfakcja i retencja). Akceptuję zakres przestrzenny i czasowy podjętych badań.

## **II. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej zaprezentowanej w rozważaniach objętych przedmiotem rozprawy**

Moja opinia nt. ogólnej wiedzy teoretycznej Doktorantki jest konsekwencją zapoznania się z treścią rozdziałów dedykowanych teorii i jej konfrontacją z dotychczasowym stanem wiedzy. Stąd w niniejszej części odwołam się do zawartości treściowej tylko rozdziałów teoretycznych (cz. II i III pracy). Napisane zostały one w oparciu o kompleksowe, dobrze dobrane źródła wiedzy. Autorka sięga zarówno do dorobku polskich badaczy, jak i zagranicznych. Lektura tych części skłania do ogólnej refleksji, iż Autorka bardzo dobrze „porusza się” w zagadnieniach teoretycznych dotyczących środowiska prowadzonych badań – zna i rozumie specyfikę trzeciego sektora. Dowodzi temu część zatytułowana „Charakterystyka organizacji trzeciego sektora”, w której Doktorantka omawia podłoże historyczne, definiuje te organizacje, ich cele i znaczenie dla gospodarki. Syntetyzuje przy tym wiedzę dotyczącą unikatowych cech podmiotów omawianego sektora i prezentuje ich funkcjonowanie, w tym w szczególności aspekty ZZL. Wątpliwości budzi lokalizacja punktu 2.6, - w którym Autorka prezentuje wybrane dane dot. sektora non-profit w Polsce i na świecie. - w części teoretycznej.

W kolejnej części Autorka prezentuje wyczerpujący przegląd nurtów badawczych poświęconych przywództwu, zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście zespołu oraz relacji między przywództwem i zarządzaniem. Przegląd ten porządkuje dorobek poprzedników i syntetyzuje dotychczasowy stan wiedzy w obszarze typów przywództwa wg wybranej taksonomii (Pearce et al.). Konkluzją tego wątku jest rekomendacja przywództwa transformacyjnego i partycypacyjnego jako odpowiadających specyfice organizacji trzeciego sektora (s. 76). Autorka jednocześnie stwierdza, iż „*należy jednak pamiętać o roli środowiska i sytuacji, które będą wpływały na efektywność zastosowanego rodzaju przywództwa*”. W tym kontekście chciałabym dopytać Doktorantkę czy znane są Jej badania, które ów wpływ określają? Jeśli tak, to jakie miary przyjęto do badania efektywności?

Kolejny punkt tej części ma kluczowe znaczenie dla dalszych etapów pracy badawczej. Autorka identyfikuje bowiem elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi (pkt. 3.2.3) oraz nawiązuje pojęciowo i koncepcyjnie do kategorii zespołu. Prezentuje przy tym poglądy wybranych badaczy, popularne modele i klasyfikacje. Ta część pracy zawiera również własne,

acz mało rozbudowane, refleksje Autorki na temat przydatności omawianych teorii dla organizacji trzeciego sektora. Po pracy awansowej oczekiwałabym nieco bardziej wnikliwego spojrzenia na temat podwalin teoretycznych w kontekście postawionego celu i hipotez badawczych. Dotyczy to w szczególności kategorii pojęciowych, które pojawiają się w pytaniach badawczych i hipotezach, tj. skuteczność, satysfakcja i retencja pracowników. Konsekwencją niedociągnięcia w tym obszarze, jest – co już sygnalizowałam – brak uzasadnienia dla przyjętej operacjonalizacji owych zmiennych. Jedyne nawiązanie do literatury jakie czyni Autorka w tym względzie to przytoczenie wybranej definicji retencji na s. 92 w kolejnej części pracy (IV).

Kolejne części rozprawy mają charakter metodyczny i empiryczny, stąd ich ocena została zawarta w następnym punkcie niniejszej recenzji. Podsumowując tę część recenzji, w mojej opinii, mgr E. Penkowska wykazała się znajomością wybranego obszaru teoretycznego (ZZL i funkcjonowanie trzeciego sektora) na dobrym poziomie. Autorka adekwatnie dobrała przy tym literaturę przedmiotu, korzystając z myśli polskiej i międzynarodowej. Poszczególne części teoretyczne, w czytelny sposób, prezentują treści niezbędne dla podjętego problemu badawczego i zakresu rozważań. Zauważalnym niedociągnięciem jest jedynie obszar pomiaru efektywności ZZL.

### **III. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**

Zawartość treściowa kolejnych części pracy ma kluczowe znaczenie dla oceny stopnia samodzielności prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę. Część IV „Metodologia badań własnych” napisana została – wg mnie – wzorcowo. Autorka udowodniła tym samym, iż jest bardzo dobrze przygotowana do prowadzenia badań empirycznych. Dobór metod i technik badawczych został precyzyjnie uzasadniony. Kwestią przyjętej optyki badawczej pozostaje jedynie wyodrębnienie części piątej („Charakterystyka wybranej organizacji”), która równie dobrze mogłaby stanowić część punktu poświęconego zakresowi przedmiotowemu i podmiotowemu badań (u Autorki punkt 4.1 wg obecnej numeracji pt. „Przedmiot i cel badań”). Rozumem jednak chęć wyeksponowania przez Autorkę punktów 5.2 („Funkcjonowanie organizacji”) i 5.3 („Zarządzanie zasobami ludzkimi w badanej organizacji”), które mają kluczowe znaczenie dla tematyki pracy.

Kolejne części pracy dysertacji prezentują wyniki badań własnych wraz z wnioskami oraz własną koncepcję modelu, co stanowi kwintesencję rozprawy. Pomijając polemiczne uwagi skierowane pod adresem prezentacji operacjonalizacji użytych zmiennych, zastosowaną przez Doktorantkę metodykę badawczą oceniam zdecydowanie pozytywnie. Dobór metod

badawczych, a także dobór metod analizy zebranego materiału empirycznego (wybrane testy statystyczne) odpowiadają celowi i hipotezie pracy.

Doktorantka zgromadziła obszerny materiał badawczy, który poddała ciekawej analizie tak ilościowej, jak i jakościowej. Układ prowadzonych rozważań jest przejrzysty, co ułatwia odbiór pracy. Autorka konsekwentnie stosuje podział na analizę elementów rekrutacji i wdrażania oraz analizę elementów zarządzania zespołem w przekroju wyników badania dokumentacji wewnętrznej (pkt. 6.3.1) oraz wyników badań ilościowych i jakościowych (w tym ostatnim przypadku pojawia się małe niedociągnięcie – pominięcie elementów wpływających na skuteczność, a wprowadzenie nowego tematycznie wątku, tj. oczekiwań wobec lidera – pkt. 6.3.3.3).

Prowadząc badania empiryczne Autorka udowodniła, iż opanowała warsztat pracy naukowca w dziedzinie nauk społecznych. Znane są Jej reguły rządzące procesem poznania naukowego, czego dowodzi realizując ten proces w badaniach własnych, ale i przytaczając dorobek metodologiczny innych badaczy (m.in. S. Nowak, W. Czakon). Prezentacja wyników badań jest logiczna, powiązana z częścią teoretyczną, poza jedynie miernikami efektywności ZZL. Stąd moje pytanie dotyczy uszczegółowienia podstaw teoretycznych dla przyjętej operacjonalizacji zmiennych – proszę o odniesienie się do tego wątku podczas publicznej obrony. Drobną uwagę krytyczną formułuję także pod adresem sformułowania kafeterii odpowiedzi w ankiecie internetowej – Autorka pisze o tym na s. 132 i nast. Prezentowane w tabelach 7,8, 10 zbiory zachodzą na siebie: przykładowo chcąc określić stopień realizacji celu (tab. 10) na 50% nie wiadomo czy respondent powinien zaznaczyć opcję „2” czy „3” na podanej skali. Ponadto włączenie do jednej próby badawczej zarówno wolontariuszy, jak i pracowników mogło zaburzać uzyskane rezultaty w badaniach ilościowych i tym samym poprawność weryfikacji hipotez odnoszących się do obu tych grup jednocześnie (spójnik „i” w treści hipotez). Autorka jest świadoma tego ograniczenia, o czym sama pisze w zakończeniu.

Treść części VI zawiera ważne merytorycznie treści z punktu widzenia realizacji celu pracy i weryfikacji postawionych hipotez. Autorka udowadnia, iż opanowała warsztat analityczny (prawidłowo dobiera i stosuje wybrane testy statystyczne i wskaźniki, w tym miary związku korelacyjnego) i potrafi interpretować otrzymane wyniki. Układ tej części jest logiczny i konsekwentny. Za szczególnie cenne uznaję opracowanie dotyczące roli czynników demograficznych w ocenie efektywności wybranych elementów zarządzania zespołem. W kontekście tytułu pracy istotnym wydaje się wprowadzenie zmiennej w postaci regionu. Równie pozytywną ocenę formułuję pod adresem warsztatu prowadzenia badań jakościowych (pkt. 6.3.3).

Treść części ostatniej (VII) stanowi kwintesencję pracy w postaci opracowania tytułowej koncepcji modelu zarządzania zespołem. Jego wizualizacja (rys. 23) i towarzyszący jej opis warstw świadczy o dojrzałości badawczej Autorki. Widać, iż Doktorantka z łatwością „porusza się” w omawianym temacie ZZL w organizacji trzeciego sektora. Także konkluzje aplikacyjne są przemyślane i rzeczowe. Niemniej jednak z rozczarowaniem przyjąłm ograniczenie interpretacji wpływu czynników demograficznych na praktyczne zastosowanie koncepcji modelu zarządzania zespołem do zmiennych: wiek i płeć. Z perspektywy tematu pracy i eksponowania wątku globalnego zasięgu analizowanej organizacji ciekawym poznawczo byłoby rozszerzenie interpretacji o zmienną regionu. Niemniej jednak przyjmuję argumenty za zawężeniem interpretacji do płci i wieku, artykułowane przez Autorkę na s. 238.

Reasumując tę część recenzji stwierdzam, że zaproponowana procedura badawcza i jej realizacja na wybranym wycinku rzeczywistości społecznej upoważniają mnie do wyciągnięcia wniosku o bardzo dobrym opanowaniu warsztatu badawczego przez Doktorantkę i umiejętności prowadzenia przez Nią samodzielnej pracy naukowej.

### **Konkluzja**

Przedłożona dysertacja ukazuje proces badawczy o odpowiadającej kanonowi nauk strukturze. Autorka, w sposób logiczny i konsekwentny, oparła go na przeglądzie literatury, wyłonieniu luki badawczej i twórczym jej wypełnieniu. Wykazała się przy tym opanowaniem wiedzy teoretycznej oraz umiejętnością zaplanowania i realizacji własnych badań empirycznych.

**Jako recenzent jednoznacznie stwierdzam, że przedstawiona do oceny rozprawa doktorska mgr Elżbiety Penkowskiej nt. *Koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora*, napisana pod kierunkiem dr hab. Jarosława Waśniewskiego, prof. UG, spełnia wymagania stawione pracom doktorskim, zgodnie z Ustawą z dn. 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U z 2003 r., nr 65, poz. 595 wraz z późniejszymi zmianami) w związku z art. 179 ust. 1 Ustawy z dn. 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1669). Wnoszę tym samym o dopuszczenie Doktorantki do dalszych etapów postępowania doktorskiego. Ponadto uważam, że walory naukowe i aplikacyjne dysertacji wyartykułowane w niniejszej recenzji upoważniają mnie do postawienia wniosku o wyróżnienie pracy stosowną nagrodą. Moim zdaniem, docelowo praca powinna ukazać się w formie monografii.**

