



Toruń, 05.01.2023 r.

Prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Anny Wdowiak  
pt. *Model wygrany-wygrany jako rodzaj relacji pracownik-organizacja w  
przedsiębiorstwach sektora informatycznego*  
napisanej pod kierunkiem prof. UŁ, dr hab. Ilony Świątek-Barylskiej  
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**

**1. Informacje formalne**

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Anny Wdowiak została mi powierzona decyzją Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w dniu 12.12.2022 r., o czym zostałam poinformowana pismem Przewodniczącego Komisji, prof. UŁ, dr hab. Tomasza Czapl, z dnia 16.12.2022 r.

Podstawą oceny rozprawy jest art. 13 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14 marca 2003 r. (Dz. U. 2017 poz. 1789), który stanowi, że rozprawa doktorska: „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej*”.

Maszynopis pracy obejmuje 370 stron, w tym: 10 stron wstępu, siedem rozdziałów liczących odpowiednio 16, 25, 36, 23, 13, 68, 31 stron, 4 strony zakończenia, spisy literatury, rysunków i tabel oraz załączniki.

Struktura rozprawy jest zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych, obejmując podstawy teoretyczne opisywanych w pracy zagadnień, metodykę przeprowadzonych badań empirycznych, prezentację wyników badań

oraz ich podsumowanie. Praca powstała w oparciu o liczną (298 pozycji), prawidłowo dobraną literaturę polską i zagraniczną (uzupełnioną aktami prawnymi i źródłami internetowymi), odzwierciedlającą aktualny stan wiedzy w przedmiocie rozprawy i odpowiadającą standardom w zakresie selekcji i wykorzystania źródeł, jak również przejrzystości wywołu prowadzonego na tej podstawie.

Rozprawa od strony formalnej przygotowana jest starannie.

## **2. Ocena podjętego problemu badawczego, celów i pytań badawczych**

Problematyka podjęta w rozprawie bez wątplenia mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (obecnie nauki o zarządzaniu i jakości). Chociaż zakres tematyczny, jaki zgodnie z tytułem obejmuje ta praca jest potężny, wydaje się, że Autorka porusza się przede wszystkim na gruncie subdyscypliny zachowań organizacyjnych. Jednocześnie w pracy pojawia się szereg wątków wykraczających poza tę subdyscyplinę, ale pozostających nadal na gruncie nauk o zarządzaniu, np. zwinne zarządzanie w organizacjach sektora informatycznego.

Zakres tematyczny pracy określiłam powyżej jako potężny i muszę przyznać, że budzi on ambiwalentne uczucia (co wcale nie oznacza niekorzystnego wpływu na ocenę tej pracy). Z jednej strony podoba mi się przekraczanie utartych granic pojęciowych i wprowadzanie na dany grunt badawczy terminologii używanej w innych kontekstach. W tym przypadku jest to zaadoptowanie pojęcia „wygrany-wygrany”, które stosowane jest w odniesieniu do negocjacji, konkurencji lub współpracy (Doktorantka pisze o tym m.in. na s. 48). Wychodzenie poza istniejące schematy zawsze wnosi do dyskusji walor nowości, inspirując do refleksji nad istotą analizowanych zjawisk (w tym przypadku relacji pracownik – organizacja) i niosąc ze sobą potencjał dostrzeżenia niezauważanych dotąd problemów. Z drugiej jednakże strony, również cytując Autorkę, pojęcie „wygrany-wygrany” jest stosowane „rzadziej w odniesieniu do relacji pracownik-organizacja.” Rodzi to wątpliwość co do adekwatności zastosowania tego pojęcia w stosunku do wspomnianej relacji. W relacji pracownik-organizacja, obie strony realizują swój interes. Pracownicy są w organizacji ponieważ spełnia to ich różnorodne potrzeby, natomiast organizacja zatrudnia pracowników by realizować swoje cele (tworzona jest wartość dla wszystkich stron uczestniczących w wymianie – cytując Autorkę, s. 48). Czy istnieje w tym układzie możliwość bycia „przegranym”? Wydaje się to możliwe w przypadkach skrajnych, np. popadania organizacji w kryzys lub podejmowania działań kontrproduktywnych. Natomiast co do zasady, relacja

pracownik-organizacja ma charakter pozytywny i w tym duchu analizowane są problemy zarządzania organizacjami. Owa „pozytywność” prowadzi jednakże to kolejnej perspektywy, z jakiej można spojrzeć na temat podjęty przez Annę Wdowiak, a mianowicie jako wkład właśnie w nurt pozytywny w zarządzaniu, reprezentowany przez Positive Organizational Scholarship/Positive Organizations. W nurcie tym analizowane są zjawiska i procesy wykraczające poza standard, prowadzące do ponadprzeciętnych efektów organizacji i dobrostanu (rozkwitu) jednostek. Autorka nie wydaje się iść jednak w tę stronę, bowiem definiuje relację wygrany-wygrany w następujący sposób: *Relacja wygrany-wygrany między pracownikiem a organizacją jest to relacja ukierunkowana na osiągnięcie korzyści i satysfakcji dla obydwu stron. Oparta jest na znanych stronom warunkach i potrzebach, które są wzajemnie respektowane, a także na zaufaniu, współpracy, konsensusie*” (s. 141 i 221).

Abstrahując od problemu adekwatności pojęcia „wygrany-wygrany” w stosunku do relacji pracownik-organizacja, osiągnięcie relacji satysfakcjonującej obie strony angażuje całokształt funkcjonowania organizacji i przejawia się w bardzo wielu (jeśli nawet nie wszystkich) efektach po obu stronach, tj. i pracownika, i organizacji. W związku z tym praca opisująca tego rodzaju relację miałaby monumentalne rozmiary. W przypadku ocenianej pracy przedstawiono tylko wycinek możliwych do uwzględnienia zagadnień, co powinno być wyraźniej podkreślone.

Pomimo opisanych powyżej odczuć odnoszących się do przyjętej w pracy tematyki, oceniam ją pozytywnie. Śmiało można nawet powiedzieć, że swoista kontrowersyjność tematu czyni go tym bardziej atrakcyjnym; podstawą nauki jest, bądź co bądź, dyskusja, a niejednoznaczność i prowokacyjny charakter omawianych tematów taką dyskusję są w stanie pobudzić.

Celem głównym rozprawy jest „opracowanie modelu relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w przedsiębiorstwach sektora informatycznego.” (s. 118). Cel ten został zoperacjonalizowany w postaci pięciu celów szczegółowych, z którymi skorelowanych jest sześć pytań badawczych. Sformułowania celów i pytań są klarowne i spójne ze sobą nawzajem, aczkolwiek także tutaj pojawia się domniemany szeroki zakres, którym powinny być poddane badania (np. odpowiedź na pytanie „Jakie czynniki wymiany występują w relacji pracownik-organizacja - perspektywa pracowników?” mogłaby skonsumować sporą część dorobku nauk o zarządzaniu). Cele i pytania badawcze zostały przedstawione zarówno we Wstępie, jak i w rozdziale metodycznym pracy, co wydaje się prowadzić do niepotrzebnej nadmiarowości. Z drugiej strony, przedstawienie ich we Wstępie (gdzie zdecydowanie jest ich miejsce) wymagałoby wskazania, które z kwestii zostały już

wyjaśnione przez innych badaczy, a które odnoszą się do istniejących luk badawczych. Autorka stwierdza, że badania na ten temat, zwłaszcza międzynarodowe, były już prowadzone, a zatem jednoznaczne uzasadnienie celów i postawionych pytań badawczych powinno się tu pojawić.

Autorka umieściła swoje rozważania w kontekście sektora informatycznego, zakładając *a priori*, że badania w tym sektorze są potrzebne i wnoszą wkład w rozwój wiedzy na temat relacji pracownik-organizacja. Potrzeba realizacji badań we wspomnianym sektorze powinna jednak zostać jednoznacznie uzasadniona. Fakt, że „nie dokonano jednak szczegółowej analizy relacji w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego” (s. 9) nie powoduje jeszcze, że trzeba je analizować. Co więcej, postawienie tezy, że „w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego relacje pracownik-organizacja mają charakter wygrany-wygrany” sugeruje, że są sektory, w których relacje mają inny charakter, co także należałoby zaprezentować i uzasadnić. Należy przy tym podkreślić, Autorka dysponowała argumentami przemawiającymi za podjęciem badań właśnie w tym sektorze, a są to przede wszystkim charakterystyki sektora informatycznego przedstawione na ss. 133-134.

### **3. Ocena warsztatu naukowego i rezultatów pracy**

Jak wspomniałam wcześniej, struktura recenzowanej pracy odpowiada standardom w zakresie prezentacji prac naukowych. Oznacza to, że pracę otwiera część „teoretyczna” prezentująca stan wiedzy w zakresie podjętej tematyki. Tutaj także uwidacznia się swoisty paradoks tej pracy. Z jednej strony, relacja pracownik-organizacja to „temat rzeka”, z drugiej strony, badania fokusują się na wybranych zagadnieniach dotyczących tej relacji. Zagadnienia ujęte przez Autorkę w tej części mają w związku z tym z jednej strony bardzo szeroki zakres (przykładowo, Doktorantka wychodzi w swoich rozważaniach od pojęcia kapitału intelektualnego, omawiając następnie kapitał społeczny i teorię interesariuszy), a z drugiej są wybiórcze. Biorąc pod uwagę fakt, że prezentowane szerokie nurty teoretyczne (takie jak te wspomniane powyżej) nie znalazły swojego odniesienia w dyskusji wyników badań, wydaje się, że tak szeroka prezentacja nie była konieczna. Z kolei wśród zagadnień, które zostały selektywnie dobrane przez Autorkę znalazł się kontrakt psychologiczny i formalny pracownika z organizacją, postrzegane wsparcie organizacyjne, zaangażowanie pracownika oraz ich satysfakcja; tym samym można powiedzieć, że omawiana relacja jest ujmowana przede wszystkim z perspektywy pracownika. Perspektywa organizacji omówiona została praktycznie tylko w jednym podrozdziale (4.3. Oczekiwania pracodawców względem

pracowników), co nie wydaje się wystarczające. Omawiając zaangażowanie pracowników, Doktorantka miesza pojęcia zaangażowania (przywiązania) organizacyjnego i zaangażowania w pracę (są to odrębne pojęcia, mające swoje ugruntowane w naukach o zarządzaniu definicje i operacjonalizacje, nie jest więc prawdą, iż „badania te w różny sposób mierzą zaangażowanie, co powoduje, iż ciężko wskazać uniwersalny wskaźnik, który by je pokazywał, co za tym idzie, trudno jednoznacznie określić to zjawisko” – s. 88).

W realizacji badań empirycznych Doktorantka posłużyła się triangulacją metod, rozpoczynając swój projekt badawczy od badań metodą wywiadu zogniskowanego. Opis metody, realizacji badania oraz metody analizy pozyskanego materiału jest bardzo dokładny, za co należy się Autorce pochwała (choć właściwsze byłoby umieszczenie tych informacji w jednym miejscu struktury – mam tu na myśli przedstawienie przyjętej metody kodowania treści osobno, w rozdziale prezentującym wyniki badania). Badanie słusznie zrealizowano w różnorodnych grupach (pracownicy, menedżerowie, grupy mieszane), chociaż pewne wątpliwości budzić może pozyskiwanie danych na temat perspektywy organizacyjnej od samych pracowników. Wyniki badania są opisane także w sposób interesujący, chociaż „nierówny”; o ile w odniesieniu do części problemów wyłaniających się z wywiadów przedstawiono silne poparcie autorskich interpretacji Doktorantki poprzez cytowanie wypowiedzi rozmówców, o tyle w niektórych punktach takie cytowania są niezwykle oszczędne (podrozdział 6.2.3.)

Uzyskane w badaniu jakościowym wyniki odnoszą się do zagadnień innych, niż te omawiane w części teoretycznej pracy. Można zatem zadać pytanie czemu właściwie służył dokonany przegląd literatury (skoro zagadnień tych nie poszukiwano w materiale badawczym), a z drugiej strony wydaje się to potwierdzać szerokość zakresu tematycznego objętego badaniem, o czym była mowa na początku recenzji.

Drugie badanie, określone przez Autorkę mianem ilościowego, przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza stworzonego w oparciu o wyniki badania jakościowego. O ile jest to zasadne rozwiązanie by kolejne etapy badań wykorzystywały wyniki wcześniejszych etapów, słabością tego badania jest nieskorzystanie przez Doktorantkę ze zwalidowanych skal mierzących interesujące ją zjawiska. Pomiar tego rodzaju i zastosowanie odpowiednich metod statystycznych dałby bardziej wiarygodny obraz związków niż pytanie respondentów o ich subiektywną opinię na temat ważności określonych czynników dla budowania relacji wygrany-wygrany (która to relacja raczej nie była rozumiana w sposób jednorodny przez respondentów). Własne operacjonalizacje zjawisk wymagają procedury walidacji tak by faktycznie mierzyły to, o co chodzi badaczowi. W przypadku tego badania nie ma np.

pewności, że opisane w pytaniu 11 kwestionariusza typy kultury organizacyjnej są rozłączne i czy zawarte w każdym ze stwierdzeń elementy na pewno ze sobą współwystępują (tak by respondent mógł rzeczywiście jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie). Konsekwencją niezastosowania zwalidowanych skal pomiarowych wydaje się być poprzestanie przez Doktorantkę na stosunkowo prostych metodach analizy statystycznej w analizie wyników tego badania.

Poza tym, w odniesieniu do badania ilościowego niejasny wydaje się dobór próby badawczej. Autorka przedstawia dane dotyczące populacji przedsiębiorstw sektora informatycznego, ale nie wiadomo czemu to miało służyć, ponieważ nie zastosowano żadnego wzoru na liczebność próby (dlaczego do badania zakwalifikowano akurat 205 przedsiębiorstw? s. 127), a dalej mowa jest wręcz o doborze przypadkowym. Co więcej, samo badanie zrealizowane zostało wśród pracowników, liczba respondentów wyniosła 290, ale nie podano ilu pracowników reprezentowało poszczególne przedsiębiorstwa.

Jako trzeci element procesu badawczego Doktorantka wymienia „Uzupełniającą technikę zbierania informacji. Obserwacje uczestniczące badaczki”. Etap ten budzi najwięcej wątpliwości, ponieważ nie przedstawione zostały dowody na to, że realizowany był zgodnie z rygiorem metodologicznym (np. czy wykorzystano arkusz obserwacji? w jakim okresie zrealizowano badanie?).

Podsumowaniem przeprowadzonych badań są modelowe ujęcia relacji wygrany-wygrany oraz czynników ją kształtujących. Jest to wartościowa i interesująca propozycja, wynikająca jednoznacznie z badań własnych Autorki. Wartość tych propozycji byłaby wyższa, gdyby przeprowadzona została dyskusja zarówno wyników badania, jak i stworzonych modeli, w kontekście innych badań oraz stanu wiedzy w tym zakresie.

Odnosząc się do warsztatu badawczego, należy wspomnieć także o umiejętnościach redagowania tekstu naukowego przez Doktorantkę. Praca jest napisana dobrym językiem, przyjaznym także dla czytelnika nie znającego omawianych zagadnień. Jak w każdej pracy znaleźć tu można drobne błędy stylistyczne lub niezręczności językowe, które jak sądzę stanowią przysłowiowy „wypadek przy pracy”. Są to np. stwierdzenia:

- „Uzasadnieniem wyboru powyższej metody badawczej jest chęć uzyskania rzetelnych informacji...” (s. 11) – co by oznaczało, że inne metody nie dają rzetelnych informacji;
- „Wykorzystanie kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego umożliwiło uzyskanie danych nadających się do analizy jakościowej” (s. 12) – Autorka określa swoje badanie ankietowe mianem ilościowego, zatem dlaczego prowadzona miałaby być analiza jakościowa?

- „managerowie” (s. 149).

#### **4. Konkluzja**

Uwzględniając wszystkie powyższe uwagi, opinie i oceny stwierdzam, że rozprawa p. mgr Anny Wdowiak spełnia wymogi stawiane pracy doktorskiej, określone w art. 13 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14 marca 2003 r. (Dz. U. 2017 poz. 1789), który stanowi, że rozprawa doktorska: *„powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”*.

W związku z powyższym stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Anny Wdowiak do publicznej obrony.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A. Głuska-Nawoj', is located in the lower right quadrant of the page.