



**Uniwersytet
SWPS**

Dr hab. Katarzyna Januszkiewicz, prof. Uniwersytetu SWPS
Katedra Zarządzania
Wydział Nauk Społecznych w Warszawie
Uniwersytet SWPS

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Olgi Samuel-Idzikowskiej
pt. „Determinanty wspierające funkcjonowanie pracowników w
warunkach pracy zwinnej”, napisanej pod kierunkiem dr hab.
Tomasza Czapli, prof. UŁ**

Podstawa wykonania recenzji

Recenzję wykonano w związku z pismem Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 28 czerwca 2023 roku.

1. Wybór tematu i zakres dysertacji

Problematyka podjęta w rozprawie Magister Olgi Samuel-Idzikowskiej mieści się w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Temat jest aktualny i wpisuje się w nurt humanocentrycznych koncepcji rozwijanych w obszarze zarządzania.

Warte podkreślenia jest, iż rozważania prowadzone są z uwzględnieniem podejścia systemowego oraz teorii dopasowania człowiek-organizacja. Pozwala to z jednej strony na



**Uniwersytet
SWPS**

szerokokontekstowe wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości, z drugiej zaś, na interdyscyplinarne poszukiwania determinant zachowań organizacyjnych pracowników, między innymi na gruncie psychologii, czy socjologii pracy.

Recenzowana praca stanowi zatem przykład zastosowania podejścia interdyscyplinarnego i ma charakter teoriopoznawczy i użyteczny. Z perspektywy teoretyczno-poznawczej o wartości pracy decyduje oparte o zidentyfikowaną lukę badawczą (str. 8) określenie ram teoretycznych i interpretacyjnych omawianych pojęć (o czym będzie mowa w dalszej części recenzji). Natomiast z perspektywy użytecznej – propozycja modelu determinant, która może być wykorzystana do rozwiązania szczegółowego i specyficznego wyzwania zarządczego – zarządzania zespołem w warunkach pracy zwinnej.

Warto w tym miejscu również wskazać na sposób sformułowania tytułu pracy. Autorka posługując się określeniem „determinant wspierających” celowo dokonuje zawężenia pola rozważań do stymulatorów funkcjonowania pracowników, wyłączając tym samym z analiz inhibitory. Z uwagi na złożoność omawianego zagadnienia, jest to zabieg uzasadniony dla przeprowadzonych badań empirycznych. Szkoda jednak, że Doktorantka nie poświęciła temu zagadnieniu miejsca w części teoretycznej, należy bowiem założyć, że inhibitory nie są prostym przeciwieństwem stymulatorów i dla pełnego obrazu badanego zjawiska warto by było dokonać ich krótkiej prezentacji. Wówczas pełen obraz determinant stanowiłby podstawę do omówienia determinant wspierających.

Uwzględniając powyższe, należy jednakże stwierdzić, iż tytuł (temat) rozprawy doktorskiej został sformułowany w sposób zrozumiały, z



**Uniwersytet
SWPS**

jednoczesnym zasygnalizowaniem podjętego problemu badawczego.

2. Struktura i układ treści rozprawy

Dysertacja liczy 301 stron i składa się z sześciu części, wstępu, zakończenia, bibliografii, załączników, spisu tabel, rysunków i załączników.

Układ i zakres omawianych w kolejnych częściach pracy treści należy uznać za prawidłowy i pozostający w ścisłym związku z celami pracy.

W rozdziale pierwszym, opartym na podejściu systemowym, omówione zostało pojęcie organizacji z odwołaniem do najważniejszych pozycji literatury przedmiotu. Doktorantka przytaczając kolejnych autorów podejmuje z nimi polemikę, tak by na końcu tej części pracy niejako spuentować dywagacje i zawęzić je do analizy technicznej i społecznej sfery organizacji, stanowiących punkt wyjścia do autorskiego modelu determinant.

Rozdział drugi, składa się z trzech części, w których Doktorantka bardzo umiejętnie prowadzi narrację zaczynając od analizy istoty i znaczenia człowieka dla podsystemu społecznego organizacji (nawiązując tym samym do rozdziału pierwszego), przez znaczenie dopasowania człowiek-organizacja, kończy natomiast tą część ponownie kluczowymi dla modelu zmiennymi (racjonalne i emocjonalne zasoby człowieka).

W rozdziale trzecim zaprezentowany został uniwersalny model determinant wspierających funkcjonowanie pracownika w organizacji. Doktorantka w sposób klarowny i przedmiotowo



**Uniwersytet
SWPS**

uzasadniony charakteryzuje determinanty w podziale na jednorodne i hybrydowe oraz specyficzne i uniwersalne. Ta część pracy, stanowi zwieńczenie pracy z literaturą przedmiotu i wyznacza kierunek dalszych prac badawczych. Wyrazem dojrzałości poznawczej jest sam model determinant, w którym Doktorantka rekapitułuje to co najważniejsze w podejściu systemowych i

W rozdziale czwartym następuje, zgodnie z tytułem pracy, zawężenie pola rozważań do warunków pracy zwinnej. Doktorantka w pierwszej kolejności dokonuje charakterystyki otoczenia współczesnych organizacji i na tej podstawie identyfikuje zwinność, jako pożądany atrybut funkcjonowania organizacji i jednostki.

Z uwagi na niejednoznaczność samego pojęcia, Autorka konceptualizację na potrzeby pracy pojęcia zwinności, poprzedza rozbudowaną analizą podejść i ujęć tego zagadnienia. Jest to ważny moment pracy, bowiem zgodnie z określonym problemem podmiot badania stanowią zespoły zwinne i to od ich prawidłowej identyfikacji zależy prawdziwość wysnuwanych wniosków.

Kolejna część dysertacji - rozdział piąty, to prezentacja metodyki badań własnych. Pomimo iż ta część pracy zawiera wszystkie niezbędne elementy (treści rozdziałów 5.1. – 5.4.), to z uwagi na złożony charakter badań empirycznych, staje się czasami mało klarowna i chaotyczna (o czym w dalszej części recenzji).

Rozdział szósty to prezentacja bogatego materiału empirycznego. Doktorantka przedstawia kolejno wyniki uzyskane w toku postępowania badawczego, by na końcu pracy dokonać ich rekapitulacji i zweryfikować postawione hipotezy. Pomimo przejrzystości prezentacji, trudno uznać przedstawiony materiał za



**Uniwersytet
SWPS**

przystępny percepcyjnie z uwagi na liczbę zmiennych i wariantów relacji zachodzących między nimi.

Kolejne części pracy, to wskazane na wstępie tego paragrafu, bibliografia, wykaz tabel i rysunków, załączniki oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.

3. Metodyka badawcza (cele, pytania badawcze i hipotezy badawcze)

Na wstępie tej części oceny, chciałabym zaznaczyć, że rozprawa napisana jest z należytą starannością metodologiczną, zarówno w części teoretycznej - w zakresie pracy z literaturą przedmiotu, jak i w części empirycznej, gdzie Doktorantka przed wprowadzeniem kolejnych części odwołuje się do podstaw naukowych szeroko rozumianej metodologii badań społecznych (np. zapisy na str. 153, str. 162) i dokonuje pogłębionych analiz statystycznych.

W pracy w sposób szczególny na podkreślenie zasługuje:

- głębokie zanurzenie i osadzenie rozważań w teorii organizacji;
- zawężenie obszaru badań do warunków pracy zwinnej;
- spójny koncepcyjnie i metodycznie autorski model determinnat wspierających funkcjonowanie pracownika w warunkach pracy zwinnej;

systematyczne i syntetyczne przedstawienie złożonego procesu



**Uniwersytet
SWPS**

badawczego zarówno w formie graficznej (str. 160-162), jak i opisowej na kolejnych stronach rozprawy;

- wykorzystanie zróżnicowanego aparatu badawczego, w tym łączenie podejścia ilościowego i jakościowego, w tym zastosowanie właściwych dla danej metody sposobów analizy (m.in. kodowanie – „emic”, analizy statystyczne).
- wykorzystanie triangulacji metod badawczych;
- wykorzystanie analizy studiów przypadku do identyfikacji dobrych praktyk i włączenie ich w autorski model;
- jasne i uporządkowane przedstawienie rezultatu prac nad weryfikacją postawionych hipotez.

Ogólna ocena pracy w warstwie metodycznej jest zatem pozytywna, zgłaszam jednak kilka zastrzeżeń poniżej.

W recenzowanej pracy wskazano trzy luki w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości (str. 16): lukę teoretyczną, lukę metodyczną oraz empiryczną, których zmniejszenie/zniwelowanie ma przynieść praca. Ta konstatacja stanowi podstawę do prowadzonych w dalszej części rozprawy rozważań. Ich uzupełnieniem są cele, która Doktorantka formułuje (przedstawia?) dopiero na 156 stronie (odpowiednio cele teoretyczno-poznawcze, metodyczne i praktyczne). Decyzja o takim układzie treści jest w mojej ocenie dyskusyjna, tym bardziej, że Autorka nawiązuje do nich we wcześniejszych częściach pracy. Systematyczne przedstawienie celów na początku rozprawy miałoby nie tylko charakter porządkujący, ale również wprowadzający w narrację kolejnych rozdziałów.

Zgłaszam również zastrzeżenie do celu metodycznego nr 2



**Uniwersytet
SWPS**

„Opracowanie narzędzi badawczych – kwestionariusza ankiety oraz scenariuszy wywiadów” (str. 156). Wskazane narzędzia są instrumentami wykorzystanymi do realizacji postawionych celów. W pracy nie znajduję informacji, by były to narzędzia, które można by było wykorzystać w wystandardyzowany sposób do oceny na przykład adekwatności metody *design thinking* do innej klasy problemów badawczych. Cel metodyczny, w takim rozumieniu, odnosiłby się do budowy wystandardyzowanego, zobiektywizowanego narzędzia, o określonych wartościach metrycznych, które pozwoliłoby na replikację procesu badawczego. Brak tak sformułowanego celu nie umniejsza wartości pracy, jednak w brzmieniu znajdującym się w pracy wprowadza niepotrzebny dysonans, w katalogu bardzo jasno sformułowanych i logicznie ze sobą powiązanych celów.

W odniesieniu do hipotezy głównej brzmiącej: „Design thinking stanowi skuteczne narzędzie zarządzania niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu (str. 157), zgłaszam uwagę w zasadzie tożsamą z zastrzeżeniem dotyczącym tytułu pracy, z tą dodatkową uwagą, że przyjęte w pracy wskaźniki weryfikacji hipotez nie do końca odnoszą się do oceny efektywności wykorzystania narzędzia w zarządzaniu niematerialnym dziedzictwem kulturowym regionu (str. 164-165). Aspekt ten wymaga w mojej ocenie dodatkowego wyjaśnienia, analizy kontekstowej.

Na stronie 307 czyli już pod koniec pracy, Doktorantka wskazuje *expresis verbis*, że „przeprowadzony proces badawczy i realizacja celów szczegółowych umożliwiły osiągnięcie głównego celu dysertacji, jakim była adaptacja metody design thinking do zarządzania NDK regionu”. Mój sposób rozumienia pracy jest



**Uniwersytet
SWPS**

dokładnie taki sam, nie do końca jednak w ten sposób literalnie wybrzmiewają relacje między takim oczekiwaniem, a sposobem sformułowania hipotez. Prawdopodobnie jest to kwestia rozłożenia akcentów, bo finalnie proces przywiódł Doktorantkę do celu.

Ostatnia uwaga w tej części, dotyczy koncepcji badań empirycznych. Jako zaletę pracy wymieniłam powyżej zastosowanie triangulacji danych. Co do zasady jest to z pewnością pożądanym kierunkiem prac, jednak w kontekście analizy tak wielu zmiennych, sam proces wydaje się w pewnych momentach chaotyczny. Nasuwa się zatem pytanie, dlaczego Doktorantka zdecydowała się właśnie na takie rozwiązanie, a nie na przykład na jedną ze strategii badań mieszanych wskazywanych przez Creswella (sekwencyjną strategię eksplanacyjną czy sekwencyjną strategię eksploracyjną)? Jest to oczywiście kwestia decyzji badacza, ciekawa jednak jestem, czy i jakie alternatywy były brane pod uwagę i co zaważyło na ostatecznym wyborze.

4. Język i formalna ocena pracy

Pracę pod względem językowym i formalnym oceniam pozytywnie. Treści prezentowane są w przejrzysty sposób, a tekst często urozmaicony jest obiektami graficznymi – tabelami, rysunkami, wykresami. Dla odbioru istotne znaczenie ma również ujednolicenie treści zarówno w zakresie czcionki, wielkości znaków i obiektów, jak i kolorystyki. Są to może elementy nie aż tak ważne dla oceny pracy naukowej, ale bardzo czasochłonne i finalnie wpływające na percepcję materiału.

Doktorantka konsekwentnie, nie wiem jednak, czy słusznie posługuje się w pracy nieodmienioną wersją nazwy *design thinking* (co oceniam pozytywnie), jednak bez wyróżnienia graficznego w tekście (np.



**Uniwersytet
SWPS**

kursywą), co właśnie budzi moją wątpliwość. Możliwe jednak, że to jest pewna specyfika obecna w literaturze przedmiotu, wymagałoby to jednak wyraźnego wyjaśnienia np. we wstępie pracy.

W pracy zdarzają się nieliczne błędy stylistyczne i językowe, jednak są to drobne „potknięcia” nie wpływające na ogólną ocenę.

5. Wykorzystanie źródeł

Doktorantka w pracy odwołuje się do bogatej literatury przedmiotu. Spis bibliograficzny zawiera odwołania do 76 pozycji zwartych, 52 artykułów w wydawnictwach zwartych i rocznikach, 95 artykułów w czasopismach 118 źródeł internetowych, 19 aktów prawnych 6 prelekcji, 3 prac doktorskich oraz 3 pozycji zakwalifikowanych do kategorii „inne źródła”. Poza imponującą liczbą przywołań (w sumie 372 źródła), na uwagę zasługuje:

- Adekwatność doboru źródeł – w pracy przywołano literaturę przedmiotu zgodną z tematyką pracy, przy uwzględnieniu wiodących dla problematyki publikacji;
- Aktualność – pozycje umożliwiające analizę problemu zgodnie z aktualnym stanem wiedzy, zdecydowana większość źródeł to prace wydane po 2000 roku, a publikacje z lat wcześniejszych mają charakter kanonicznych dla obszaru;
- Zasięg – w pracy wykorzystano pozycje umożliwiające analizę problemu zarówno w kontekście lokalnym (regionalnym), jak i globalnym, co znacznie poszerzyło pole refleksji;
- Zróżnicowanie – analizie poddano źródło naukowe, opracowania o charakterze administracyjno-regulacyjnym oraz opracowania praktyczne.





**Uniwersytet
SWPS**

Konkludując ten punkt oceny, warto podkreślić, iż Doktorantka odwołując się do pozycji z różnych dyscyplin naukowych, często napisanych hermetycznym językiem, porusza się w nich bardzo swobodnie i intencjonalnie wykorzystuje zawartą w nich wiedzę. Stanowi to doskonałe świadectwo komunikatywności intersubiektywnej Doktorantki i jej transdyscyplinarnego przygotowania do podejmowania tak ambitnych i złożonych problemów badawczych.

6. Wnioski i konkluzja końcowa

Wskazane powyżej sugestie i uwagi nie zmieniają pozytywnej oceny pracy. Przedłożona do recenzji dysertacja spełnia ustawowe kryteria właściwe dla rozpraw doktorskich, to znaczy:

- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę,
- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z odniesieniem do rekomendacji dla praktyki zarządzania,

co uzasadnia postawienie wniosku o przyjęcie rozprawy doktorskiej, dopuszczenie jej do publicznej obrony i kontynuowanie czynności w ramach przewodu doktorskiego Pani Magister Olgii Samuel-Idzikowskiej.

Małgorzata, 25/08/2023

John J. J. J.