

Kraków, 08 luty 2023 r.

Dr hab. Beata Buchelt, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

Recenzja pracy doktorskiej

mgr Elżbiety Penkowskiej pt. **Koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora**, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Jarosława Waśniewskiego, prof. UG w Uniwersytecie Gdańskim na Wydziale Zarządzania

Podstawę formalną przygotowania niniejszej recenzji stanowi pismo dr hab. Pawła Antonowicza, Prof. UG Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego z 23 listopada 2022 r. o powołaniu mojej osoby na recenzenta w przewodzie mgr Elżbiety Penkowskiej przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości UG uchwałą nr 13/2022/2023.

Przesłanki wyboru tematu, problem badawczy, cel i układ pracy

Problematyka stanowiąca przedmiot recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Ewy Penkowskiej wpisana jest w zakres problematyki zarządzania, a dokładniej zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Poświęcona jest ona kwestiom zarządzania zespołem w specyficznych organizacjach jakimi są organizacje trzeciego sektora z ang. *non-for-profit* lub *non-profit*. Uzasadniając swój wybór tematu Doktorantka zwraca uwagę na zauważalną w ostatnich dekadach ekspansję trzeciego sektora, który wspiera i uzupełnia działalność zarówno sektora publicznego, jak i niepublicznego. Zauważa również trudności w zdefiniowaniu organizacji nienastawionych na zys wynikającą m.in. ze zmiany ich roli w gospodarce. Wskazując na specyfikę organizacji non-profit i ich strategiczną rolę w gospodarce Autorka artykułuje wyraźną potrzebę nie tylko badań poświęconych tym organizacjom, ale i tworzenia zestawu praktyk prowadzących do profesjonalizacji zarządzania podmiotami trzeciego sektora. Uzasadniając swój wybór tematu Doktorantka odwołuje się do literatury przedmiotu, wskazując na występującą w tym obszarze lukę poznawczą. Jej szczegółowe omówienie wraz ze wskazaniem przesłanek podjęcia tematu przedstawiono we Wstępie pracy. Podzielim przedstawię tam argumentację i uważam, że wybór tematu recenzowanej pracy doktorskiej za trafny i mieszczący się w zakresie nauk o zarządzaniu, w szczególności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przy czym moim zdaniem, za mało uwagi poświęcono uzasadnieniu



wyboru zarządzania zespołami jako obszaru przedmiotowych badań. Istotnym byłoby tu lepsze wyartykułowanie przyczyn dla których to właśnie szeroko-pojmowane zarządzanie zespołem stało się przedmiotem badań Doktorantki, a nie inne aspekty zarządzania organizacją *non-for-profit*.

Całość opracowania składa się ze spisu treści, wstępu, części teoretycznej (rozdziały/punkty II i III), części metodycznej (rozdział/punkt IV), rozdziału zawierającego opis badanej organizacji (rozdział/punkt V), rozdziału/części VI w której przedstawiono i przeanalizowano wyniki badań empirycznych, rozdziału/części VII w której nie tylko zawarto autorską propozycję modelu zarządzania zespołem w organizacji trzeciego sektora, ale i wskazano na kluczowe czynniki sukcesu jego implementacji, zakończenia, bibliografii, spisów tabel i rysunków, a także abstraktu w języku polskim i angielskim (s. 270). *Numeracja rozdziałów jest dość atypowa i z uwagi na to w recenzji przyjąłam, że punkt postrzegac będę jako rozdział.* Rozprawa obejmuje 246 stron tekstu podstawowego. Załączona bibliografia obejmuje 342 pozycje niestety nie ponumerowane, a tym źródła internetowe przy których zwyczajowo powinna być podana data dostępu. Źródła bibliograficzne są aktualne i połączone z problematyką pracy. Rozprawa zawiera 70 tabel oraz 23 rysunki. Większość rysunków i tabel zamieszczono w części empirycznej wizualizując w ten sposób wyniki badań empirycznych. Układ pracy jest poprawny i zgodny z przyjętymi celami rozprawy doktorskiej. Przy czym z obowiązku recenzenckiego muszę zwrócić uwagę na dwie kwestie. Pierwsza to wspomniana już wcześniej atypowa numeracja części składowych pracy doktorskiej. Druga odnosi się do układu treści. Moim zdaniem aspekty związane z ZZL powinny być ujęte w jednym miejscu tj. w rozdziale III, a nie i w II i III.

Analiza i ocena treści rozprawy

Wstęp stanowiący pierwszą część pracy zawiera przesłanki podjęcia tematu, identyfikuje występującą lukę badawczą, określa cel główny rozprawy doktorskiej jakim jest stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Zawiera też opis struktury pracy oraz zawartości poszczególnych rozdziałów. Przedstawione w nim rozważania pozwalają zorientować się w problematyce badań, zasadności ich podjęcia oraz schematu procesu badawczego.

Część drugą pracy doktorskiej zatytułowano „Charakterystyka organizacji trzeciego sektora”. Część inicjuje podrozdział zadedykowany aspektom historycznym tworzenia się organizacji trzeciego sektora. Autorka w bardzo interesujący sposób nie tylko naszkicowała rys historyczny powstania trzeciego sektora w perspektywie międzynarodowej, ale i wskazała determinanty jego rozwoju wśród których, wg przytoczonych przez nią publikacji

tematycznych, niebagatelne znaczenie miała religia. W prowadzonej narracji na wyróżnienie zasługuje fakt, iż Doktorantka wyraźnie identyfikuje ograniczenia możliwości dogłębnego opisu ewolucji rozwoju analizowanego sektora oraz czynników ją determinujących. Te bowiem, jak podkreśla Autorka, mogą stanowić przedmiot prac badawczych *per se*. W podrozdziale 2.2. podjęty dyskurs odnosi się do kwestii definicyjnych trzeciego sektora, jak i funkcjonujących w nim organizacji. Rozważania prowadzone w tym fragmencie cechuje wielowymiarowość. Autorka wyraźnie wskazuje na to, że definicja podstawowych terminów warunkowana jest: zyskiem (jego osiąganiem i dystrybucją), stopniem partycypacji, formą zaangażowania osób aktywnych w działalności organizacji trzeciego sektora, miejscem prowadzenia działalności (USA vs Europa). Niewątpliwie cennym byłoby gdyby Autorka w tej części dysertacji odważyła się na zaproponowanie autorskiej definicji organizacji trzeciego sektora. Podrozdział 2.3. „Cechy i role organizacji trzeciego sektora” porusza kwestie dotyczące kryteriów warunkujących przynależność organizacji do trzeciego sektora. Zidentyfikowane zostały tu również role pełnione przez te podmioty. Zbędnym wydaje mi się wyłonienie podrozdziału 2.3.1. w którym wskazane zostały różnice pomiędzy organizacjami należącymi do trzeciego sektora, a podmiotami funkcjonującymi w sektorze publicznym lub niepublicznym. Te kwestie, moim zdaniem, powinny być ujęte w podrozdziale dotyczącym definicji sektora trzeciego. Analiza treści podrozdziału 2.4. skłania do stwierdzenia, że równie dobrze mógłby on zatytułowany być „Klasyfikacja organizacji non-for-profit”. I choć Doktorantka przekonuje w tym fragmencie do tego, że uniwersalnej klasyfikacji nie sposób jest stworzyć to moim zdaniem taką samodzielną próbę mogłaby podjąć bowiem z analizy treści wyraźnie widać Jej gotowość merytoryczną do realizacji tego zadania. Ten fragment dysertacji zawiera również wielokrotnie złożony podrozdział 2.5. odnoszący się do zdywersyfikowanych aspektów funkcjonowania organizacji trzeciego sektora. Omówiono w nim zarówno aspekty finansowania działalności organizacji *non-for-profit*, nawiązywanie współpracy międzysektorowej oraz kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Autorka ewidentnie zwróciła uwagę na niebezpieczeństwo z jakim wiąże się niedofinansowanie organizacji trzeciego sektora, które może prowadzić do komercjalizacji ich działań, a w konsekwencji przejścia do sektora prywatnego. Wskazała modelowe ujęcia współpracy sektora publicznego z organizacjami trzeciego sektora. Scharakteryzowała również specyfikę współpracy podmiotów *non-for-profit* z sektorem niepublicznym. Analiza treści związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi uzasadnia stwierdzenie, że mogłyby one zostać wyłączone z podrozdziału 2.5. (zob. uwaga wstępna) i jeszcze bardziej ukierunkowany na ukazanie specyfiki zidentyfikowanych procesów ZZL w odniesieniu do organizacji *non-for-profit*. Bez

wątpienia omówiono w nim w stopniu zadowalającym działania związane z osobami które podejmują pracę w organizacji trzeciego sektora. Niedosyt jednak budzi ukazanie specyfiki zidentyfikowanych procesów w stosunku do wolontariuszy. Analizowany rozdział wieńczy charakterystyka sektora *non-for-profit* w Polsce i na świecie. Prowadzony tu dyskurs wyraźnie wskazuje na specyfikę organizacji pozarządowych w naszym kraju. Autora podkreśla, że jednym z kluczowych problemów funkcjonowania tego sektora jest jego niestabilność, która zniechęca potencjalnych kandydatów do pracy w przedmiotowym sektorze. Kandydatów może też zniechęcać fakt relatywnie niskich kompetencji w zakresie zarządzania ludźmi liderów organizacji *non-for-profit*. Autorka przybliżyła również specyfikę sektora trzeciego w USA i w Europie i właśnie z tego powodu moim zdaniem tytuł tego podrozdziału mógłby ulec zawężeniu. Zmiana tytułu nie umniejszyłaby wartości merytorycznej tego podrozdziału. Podsumowując analizę treści merytorycznych zawartych w rozdziale II pracy doktorskiej stwierdzić należy, że zarówno sposób prowadzonego dyskursu, jak i zawartość merytoryczna rozdziału świadczy o dużej wiedzy Autorki w zakresie specyfiki funkcjonowania organizacji trzeciego sektora. Nie do przecenienia jest również odwoływanie się do zdywersyfikowanych pozycji literatury nie dość że tematycznych, to aktualnych.

Rozdział trzeci pracy doktorskiej zatytułowano „Zarządzanie zespołem w świetle literatury”. Jak domniemam intencją Autorki było odwołanie się do literatury przedmiotu co warto byłoby zaznaczyć w tytule. Ewidentnie w treści tego rozdziału brakuje mi odniesienia się do kwestii podobieństw i różnic pomiędzy grupą a zespołem. Potocznie oba te pojęcia są utożsamiane. Natomiast w pracy naukowej jaką jest doktorat zdefiniowanie obu terminów i wskazanie ich różnic oraz podobieństw wydaje się istotne. Nie mogę też zgodzić się z chronologią układu treści merytorycznych. Moim zdaniem rozdział ten powinien zostać ustrukturyzowany tak, aby w pierwszej kolejności omówić kwestie istoty zespołów, ich rodzajów. Następnie omówione być powinny teoretyczne aspekty rozwoju zespołu. Kolejno Autorka mogłaby przejść do wyartykułowania ról i zadań lidera jednocześnie kondensując aspekty merytoryczne odnoszące się do przywództwa. Podrozdziałem wieńczącym mógłby być fragment odnoszący się do procesów zarządzania ludźmi.

Biorąc pod uwagę treści merytoryczne analizowanego fragmentu rozprawy w układzie zastanym, a nie proponowanym (zob. powyżej) stwierdzam, że podobnie, jak i w przypadku pojęcia „zespół” tak i w odniesieniu do pojęcia „przywództwo” brakuje mi choć małego nawiązania do terminu „kierownik”, „menadżer”. Kwestie terminologiczne w tym względzie zostały moim zdaniem nieco strywializowane. Należałoby zatem wyjść od zawilóści translacyjnych terminów „leader” i „manager”. Zwłaszcza, że analiza treści dalszej części

dysertacji, w tym również tych dotyczących autorskiego modelu wskazuje, że Doktorantka rozumie różnice w postrzeganiu ww. terminów. W ocenie treści merytorycznych zawartych w tym fragmencie pracy doktorskiej nie mogę jednak pominąć faktu, iż Doktorantka przybliżyła istotę „przywództwa” i szczegółowo scharakteryzowała specyfikę zdywersyfikowanych podejść do tego zagadnienia. Moja refleksja ma na celu m.in. zwrócenie uwagi na fakt, iż potocznie nazwane stanowisko „lidera zespołu” może mieć niewiele wspólnego z przywództwem i o tym należy pamiętać. Analizowany rozdział zawiera również podrozdział odnoszący się do funkcji lidera. Moim zdaniem wyłania się tutaj potrzeba stwierdzenia, że funkcje takie jak planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrola to funkcje kierownicze a nie „przywódcze”. Ten fragment w zasadzie mógłby być zupełnie pominięty przez Doktorantkę zwłaszcza, że opiera się on głównie na jednym autorze zob. Adair 2007, 2007a, 2007b. Nadmienię tylko, że pod rysunkiem 2 jest widniejsze błędne odwołanie - brak przypisu w spisie bibliografii.

Przy okazji omówienia teoretycznych aspektów zarządzania zespołem Autorka słusznie postanowiła ująć charakteryzowane kwestie w odniesie do kluczowych procesów zarządzania ludźmi. Niemniej jednak muszę podkreślić, że dyskurs prowadzony w tym podrozdziale dezorientuje czytelnika. Tytuł bowiem sugeruje, że w tym fragmencie omówione zostaną procesy odnoszące się do zarządzania ludźmi w zespole. Faktycznie jednak znacząca część zawartych tu treści odnosi się do aktywności lidera zespołu w procesach ZZL. Czy taki był zamiar Doktorantki? A jeśli tak to czym był motywowany?

Rozdział III wieńczy fragment odnoszący się do teorii rozwoju zespołu. Treści zawarte tam są poprawne. Mając na względzie aspekt pokoleniowości oraz zmian na rynku pracy wywołanych pandemią należałoby jeszcze omówić aspekt rozwoju zespołów wirtualnych. Autorka ma tę świadomość o czym świadczy wskazanie ograniczeń w części wieńczącej pracę doktorską.

Reasumując analizę treści rozdziału trzeciego pracy doktorskiej warto podkreślić, że treści zawarte w tym podrozdziale są poprawne merytorycznie. Wątpliwości budzi jedynie układ treści oraz pominięcie, moim zdaniem, niektórych konceptów teoretycznych odnoszących się do teorii zarządzania zespołem.

Rozdział IV zatytułowano „Metodologia badań własnych”. W podrozdziale 4.1. wskazano przedmiot i cel badań. Celem nadrzędnym stało się „stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora”. Autorka wskazuje, że podstawą do badań empirycznych jest w pierwszej kolejności identyfikacja procesów zarządzania zespołem w badanej organizacji trzeciego sektora o zasięgu globalnym. Moim zdaniem model

praktyk zarządzania zespołem wyłania się z teorii. W badaniach empirycznych można mówić o potwierdzeniu istnienia lub braku zidentyfikowanych działań. W tej części pracy doktorskiej wskazano również mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jakie Autorka zamierzała wykorzystać do oceny zidentyfikowanych procesów tj.: skuteczność, satysfakcja i retencja. W kolejnych podpunktach Doktorantka omawia metodykę badań własnych. Biorąc pod uwagę zawartość merytoryczną rozdziału IV stwierdzam, że podejście badawcze zastosowane przez Doktorantkę jest prawidłowe. Niemniej jednak z obowiązku recenzenckiego zwracam uwagę na fakt, iż nomenklatura stosowana przez mgr Elżbietę Penkowską jest z lada odmienna od tej jaką zazwyczaj wykorzystuje się przy okazji omawiania metodyki badań. Rozumiem problemy jakie mogły się pojawić przy opracowaniu tej części pracy. Niestety nomenklatura wykorzystywana przez różnych badaczy opisujących metody badawcze nierzadko wprowadza w konsternację. Jedni metodę nazywają podejściem, inni strategię metodą. Biorąc pod uwagę zawartość merytoryczną tego fragmentu dysertacji, a pomijając rozbieżności terminologiczne spotykane w literaturze przedmiotowej, lub raczej je porządkując uważam, że przy opisie metodyki badań Doktorantka mogłaby ustrukturyzować treści w następujący sposób:

- Wskazać podejście badawcze i je omówić identyfikując zalety i wady każdego z nich tj. ilościowe, jakościowe i mieszane.
- Wskazać strategię badawczą tj. jednokrotne studium przypadku oraz uzasadnić wybór tej strategii.
- Zidentyfikować narzędzia badawcze i uzasadnić ich wybór przy okazji wskazując na zastosowaną triangulację narzędzi badawczych: obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentacji organizacji, ankieta, wywiad.

Wskazując powyższy schemat jeszcze raz podkreślę, że ww. treści zostały zawarte w rozdziale metodycznym lecz moim zdaniem zastosowany przez mgr Elżbietę Penkowską schemat nie do końca jest wyraźny.

To na co chciałabym zwrócić uwagę to fakt, iż brakuje mi w opisie metodycznym modelowego ujęcia praktyk zarządzania zespołem w badanym podmiocie. Ten zestaw wyłania się z części teoretycznych. Z treści i z przyjętych hipotez badawczych wynika, że Doktorantka wie „czego będzie szukać” w badanej organizacji. Ta wiedza wyłania się z przeglądu literatury zatem naturalnym byłoby zdefiniowanie i zagregowanie w postaci modelu posiadanej wiedzy. Przy okazji tej uwagi pragnę zaznaczyć, że kolejność hipotez badawczych powinna być zgodna z podstawowym procesem ZZL, a mianowicie: wejście – retencja – wyjście.

Rozdział V to charakterystyka badanej organizacji. Wybór organizacji jest uzasadniony. Organizacja AIESEC jest organizacją o globalnym zasięgu i wieloletniej tradycji co sprawia, że powinna posiadać rozwinięte praktyki zarządzania zespołem. W analizowanym rozdziale szczegółowo omówiono specyfikę badanej organizacji, jej misję, cel strategiczny oraz strukturę. Rozdział ten zawiera również informacje na temat podstawowych procesów ZZL w analizowanej organizacji. Niedosyt budzą treści zawarte przy okazji podpunktu dotyczącego ustalania celów i oceny efektywności pracy. Owszem ustalenie celów zostało opisane, ich weryfikacja również, ale niestety nie dowiadujemy się jaka jest konsekwencja realizacji lub braku realizacji celów. Czy są jakieś narzędzia stymulacji pracowników? Motywowania ich do pracy?

W rozdziale VI pracy doktorskiej omówiono konstrukcje narzędzi badawczych oraz przebieg badań. Te informacje powinny być uwzględnione w rozdziale metodologicznym. Zasadniczo rzecz ujmując po to on jest tworzony. Uważam też, że nic nie stało na przeszkodzie, aby narzędzia badawcze stanowiły załącznik do pracy doktorskiej. Mogłyby być załączone w wersji anglo- i polskojęzycznej. W podrozdziale 6.1. Doktorantka szczegółowo omówiła konstrukcje narzędzia badawczego. Jego analiza ponownie prowadzi do konkluzji, że w opisie metodyki badań brakuje wskazania elementów poddanych analizie zarządzania zespołem. W tym miejscu są one opisane, a przecież tak naprawdę są „wyprowadzone” z przeglądu teorii. W podrozdziale 6.2. omówiono przebieg badań. Wartym wyróżnienia jest fakt zaangażowania Doktorantki w realizację projektu badawczego. Uważam, że poznanie organizacji, którą poddaje się analizie jest kluczowe dla lepszej interpretacji jej praktyk. W podpunkcie 6.3.1. Autorka wraca do już omówionych kwestii. To umiejscowienie wyników badań dotyczących dokumentacji wewnętrznej jest lepsze niż w pkt. 5.3. W tym miejscu warto jest też zwrócić uwagę na fakt, iż opis organizacji również kwalifikuje się do analizy dokumentacji wewnętrznej a nie tylko praktyk i procedur zarządzania zespołem. W podrozdziale 6.3.2. Autorka opisała wyniki badań ilościowych. W pierwszej kolejności wyjaśniła rozbieżności zastosowanych skal. Kolejno opisała specyfikę próby badawczej. Największą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 19-22 lat stanowiły one 70,07% badanej populacji. 60% respondentów zidentyfikowało się jako kobiety. 50,9% ankietowanej grupy osób jest lokalnymi członkami AIESEC, a aż 74,1% nie uczestniczyło jeszcze w wymianie organizowanej przez analizowaną organizację. Dane dotyczące lokalizacji oddziałów regionalnych z których pochodzili respondenci zostały zawarte w tabeli 22. Ankieta miała zasięg globalny. W podpunkcie 6.3.2.3 Autorka w pierwszej kolejności uzasadnia wybór mierników statystycznych dających podstawę do dalszego wnioskowania. Tylko z uwagi na eksploracyjny charakter pracy doktorskiej uznaje

się za zasadne zagregowanie skal do tych proponowanych przez Doktorantkę. Tzw. środek skali „nie mam zdania” nie koniecznie musi oznaczać, że ktoś negatywnie wypowiada się na dany temat, a tak przecież Autorka przyjęła cyt. niższa akceptacja stwierdzenia (s. 146). W przypadku pracy eksplanacyjnej takie zagregowanie byłoby niedopuszczalne. Kolejne podpunkty ukierunkowane zostały na działania analityczne służące potwierdzeniu lub zaprzeczeniu postawionym hipotezom badawczym. Analizy potwierdziły istnienie zależności pomiędzy wybranymi elementami zarządzania zespołem a skutecznością, satysfakcją i retencją. Przy czym do modelowego ujęcia praktyk zarządzania zespołem Autorka zdecydowała się wybrać tylko te elementy, który cechowały się co najmniej umiarkowaną zależnością (0,2 zob. s. 148). W podpunkcie 3.2.3.4. Autorka motywuje ujęcie poszczególnych elementów zarządzania zespołem w projektowanym modelu. Prowadzona narracja wskazuje, że przyjmuje w zasadzie cały ich zestaw. Pytanie jakie mnie nurtuje w kontekście potencjalnego uogólnienia wyników odnosi się do potencjalnych konsekwencji przyjętych założeń: a mianowicie czy organizacja nastawiona na zysk lub na niego nie nastawiona nie powinna bardziej koncentrować się na skuteczności niż na satysfakcji czy retencji? Przyjęcie do modelu zestawu praktyk odnoszących się do satysfakcji i retencji może mieć swoje konsekwencje strategiczne. Czy Doktorantka analizowała tę kwestię?

W podpunkcie 6.3.2.4. przeprowadzono analizy odnoszące się do rekrutacji i wdrożenia. Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych potwierdzono zasadność hipotez świadczących o istnieniu relacji pomiędzy badanymi elementami a skutecznością, satysfakcją oraz retencją. W dyskusji nad wynikami Autorka ukazała wpływ analizowanych elementów procesu rekrutacji i wdrożenia głównie na satysfakcje respondentów co potęguje znaczenie wcześniej postawionego pytania.

W podpunkcie 6.3.2.5. dokonano analiz odnoszących się do charakterystyk demograficznych. Moim zdaniem zarówno postawienie hipotez odnoszących się do zidentyfikowanych charakterystyk, jak i same analizy były w przypadku przyjętego celu rozprawy doktorskiej były zbędne. Wyjaśniając dodam, że po to aby interpretować wyniki np. dotyczące wieku należałoby po pierwsze poruszyć w części teoretycznej aspekt charakterystyki pokoleń. Ponadto dodam, że specyfika organizacji poddanej badaniom skłania do stwierdzenia że wiekowo jest to organizacja homogeniczna. W wyjątkowych sytuacjach w tej organizacji spotkają się dwa pokolenia stąd obliczenia nic w zasadzie nie wyjaśniają. I wyjaśniać nic nie powinny. W odniesieniu do płci moje refleksje są podobne. Niemniej jednak muszę podkreślić, że analizy odwołujące się do regionu pochodzenia respondentów są niezmiernie ciekawe. Wpisują się one w zjawiska jakie można zaobserwować w wyniku analizy różnych wskaźników



odnoszących się do globalnego rynku pracy. Zaznaczę też, że postawiona hipoteza H3b została zweryfikowana pozytywnie.

W podrozdziale 6.3.3. Autorka powraca do badań o charakterze jakościowym. W tym celu Autorka ponownie użyła formularza internetowego tym razem z pytaniami otwartymi. Nie do końca rozumiem dlaczego nie można było przeprowadzić wywiadu bezpośredniego, a wesprzeć się formularzem online. Badania jakościowe z natury rzeczy powinny angażować badacza w realizację wyznaczonych aktywności badawczych. Przy badaniach jakościowych dobór próby nie jest warunkiem koniecznym. Taka jest ich specyfika. W prowadzeniu takich badań głównym zadaniem jest lepsze poznanie badanej rzeczywistości. Pomimo uwag krytycznych uważam, że zebrany materiał jest wartościowy ponieważ identyfikuje praktyki zarządzania zespołem na które Autorka wcześniej nie zwróciła uwagi jak np. komunikacja. Wyjaśnienia przy tym wymaga fakt zawężenia badań jakościowych tylko do wybranych elementów jakie poddano badaniom ilościowym tj. do satysfakcji, oczekiwań wobec lidera, retencji. Pominięto tu jednak aspekt skuteczności. Dlaczego?

W rozdziale siódmym Doktorantka opisała autorski model zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Przede wszystkim brakuje mi we wstępie do opisu wyartykułowania faktu, iż przy przyjętych kryteriach kwalifikacji działań związanych z zarządzaniem zespołem, w tym rekrutacją i wdrożeniem, model ten sprzyja satysfakcji i retencji członków zespołu niż skuteczności. Taka dygresja nie umniejszałaby wartości modelu a wręcz wykazała głęboką świadomość konsekwencji wyników badań. Fakt, iż zaproponowane modelowe ujęcie działań związanych z szeroko-pojętym zarządzaniem zespołem nie ukierunkowane jest na skuteczność, a satysfakcję i retencję nie jest zaskakującym. Z natury organizacji trzeciego sektora wynika, że pracownicy lub wolontariusze takich organizacji pracują tam ponieważ chcą. Dla nich niezmiernie istotna jest atmosfera czy poczucie sprawstwa i przynależności. Satysfakcja z działalności w takiej organizacji sprawia, że chcą w niej dłużej zostać (retencja).

Prace wieńczy Zakończenie w którym Doktorantka zagregowała informacje na temat przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych. W tej części pracy doktorskiej Autorka odniosła się również do głównego celu oraz hipotez badawczych uzasadniając ich realizację. Stwierdzam, że argumentacja mgr Elżbiety Penkowskiej o realizacji wyznaczonego celu głównego pracy oraz potwierdzeniu hipotez jest uzasadniona. O dojrzałości badawczej Doktorantki świadczy natomiast fakt, iż wskazała ona nie tylko ograniczenia prowadzonych badań, ale i dalsze kierunki aktywności eksploracyjnej nakierunkowanej na zarządzanie zespołami trzeciego sektora. Odnosząc się do ograniczeń prowadzonych badań wydaje mi się

zasadne podkreślenie, że za kluczowe i pierwsze w kolejności powinno wskazane być przeprowadzenie badań tylko w jednej organizacji. Pomimo tego, że organizacja ta jest globalna a próba respondentów duża to jednak jest to jedna organizacja z wielu jakie działają w trzecim sektorze. Ma ona swoją specyfikę i jest na swój sposób wyjątkowa. Wyniki badań przeprowadzonych w tej organizacji nie muszą się potwierdzić w innej. Z dyskursu prowadzonego w Zakończeniu wyraźnie widać, że Doktorantka ma tę świadomość.

Konkluzja

Analiza treści recenzowanej pracy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, że stanowi ona interesujące studium na temat zarządzania zespołem w globalnej organizacji trzeciego sektora. Mgr Elżbieta Penkowska przedstawiła, na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonych badań empirycznych, złożoność procesów związanych z zarządzaniem zespołem w organizacji *non-for-profit*. Rozprawa jako całość jest spójna i stanowi przyczynek do poszerzenia istniejącej wiedzy w tym zakresie. Podniesione w recenzji uwagi krytyczne miały na celu wskazanie tych obszarów, które zdaniem recenzentki mogły być ujęte inaczej lub wymagają udoskonalenia pod kątem potencjalnej publikacji. Nie zmienia to jednak ogólnej pozytywnej oceny pracy, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej. Do jej walorów zaliczam:

- Aktualność problematyki badań dotyczących zarządzania zespołem w organizacjach trzeciego sektora;
- Wyczerpujące naświetlenie badanych zagadnień od strony teoretycznej, na podstawie bogatej, właściwie dobranej i wykorzystanej w pracy literatury przedmiotu;
- Poprawne przygotowanie i przeprowadzenie badań empirycznych z wykorzystaniem podejścia mieszanego, zastosowaniem jednokrotnego studium przypadku oraz triangulacją narzędzi badawczych.
- Szczegółową, refleksyjną i dojrzałą analizę materiału empirycznego pozyskanego w czasie badań empirycznych;
- Wniesienie wkładu w poszerzenie wiedzy w zakresie szeroko-pojmowanego zarządzania zespołem w specyficznych warunkach jakie dostarcza organizacja trzeciego sektora;
- Zarysowanie ograniczeń prowadzonych badań własnych Doktorantki oraz wskazanie potrzeby dalszych działań w tym względzie.

Biorąc pod uwagę poszczególne elementy oceny, pragnę wyrazić jednoznaczna opinię, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,

wskazuje na posiadanie przez Doktorantkę wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Tym samym zostały spełnione wymogi sformułowane w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.). Wnoszę tym samym do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego o dopuszczenie mgr Elżbiety Penkowskiej do obrony.

Z wyrazami szacunku,

