

dr hab. Joanna Cygler prof. SGH
Katedra Badań nad Infrastrukturą i Mobilnością
Instytut Infrastruktury, Transportu i Mobilności
Szkola Główna Handlowa w Warszawie

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety Penkowskiej

pt.: „Koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora
napisanej pod kierunkiem

dra hab. Jarosława Waśniewskiego, prof. UG
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

1. Formalna podstawa sporządzenia recenzji

Podstawą formalną przygotowania niniejszej recenzji jest pismo Pana Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego, Pana dra hab. Pawła Antonowicza, profesora Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 23 listopada 2022 roku informujące o powołaniu mnie przez ww. Radę na recenzenta w przewodzie doktorskim Pani mgr Elżbiety Penkowskiej.

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska Pani mgr Elżbiety Penkowskiej spełnia wymogi, określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jedn. Dz.U. z 15 września 2017 roku, poz. 1789), w szczególności czy stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną doktorantki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Elżbiety Penkowskiej pt. „Koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora”, napisana pod kierunkiem naukowym dra hab. Jarosława Waśniewskiego, profesora Uniwersytetu Gdańskiego.

Praca liczy 270 stron i obejmuje: stronę tytułową, spis treści (s. 3-4), wstęp (s. 5-10), część zasadniczą (s. 11-240), zakończenie (s. 241-246), bibliografię (s. 247-263), spis tabel (s. 264-267), spis rysunków (s. 268-269) oraz streszczenie wraz ze słowami kluczami w języku polskim i angielskim (s. 270). Część zasadniczą podzielono na sześć rozdziałów: pierwszy rozdział liczy 44 strony (s. 11-54), drugi ma 36 stron (s. 55-90), trzeci – 14 stron (s. 91-104), czwarty rozdział zawiera 10 stron (105-114), piąty rozdział liczy 113 stron (s. 115-227) i szósty rozdział obejmuje 13 stron (s. 228-240).

W wykazie bibliografii zamieszczono 340 pozycji literaturowych, z czego 77% stanowi literatura obcojęzyczna (w języku angielskim), a 23% to publikacje w języku polskim (79 pozycji). Warto podkreślić dobór aktualnej literatury przedmiotu, która została opublikowana w Polsce i na świecie w ostatnich kilku latach. Mnogość wykorzystanych publikacji, ich zakres merytoryczny oraz aktualność należy uznać za wystarczającą. W spisie tabel umieszczono 70 pozycji, a w spisie rysunków – 23.

Biorąc pod uwagę objętość całkowitą doktoratu należy stwierdzić, że nie wykracza on poza typowe rozmiary prac doktorskich.

3. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Problematyka funkcjonowania organizacji w trzecim sektorze należy uznać za niezwykle aktualną o tendencjach rozwojowych badawczo. Według bazy SCOPUS do tej pory (stan na 10.02.2023) opublikowano 3899 pozycji literaturowych, w których podjęto kwestie związane z sektorem non-profit, z czego w ostatnich 10 latach 2363 artykuły. Zawężając obszar badań do artykułów, w których tytułach pojawiło się pojęcie *non-profit sector* pojawiło się w 710 pozycji. Natomiast biorąc ostatnią dekadę (tj. od 2013 roku) opublikowano zaledwie 160 takich artykułów na świecie. W przypadku pojęcia w tytule: *Third sector* do tej pory opublikowano na świecie 1024 pozycje, a w ostatnich dziesięciu latach 569 artykułów.

Mimo dość długiej historii (bo sięgającej nawet starożytności), różnych przesłanek i uwarunkowań tworzenia organizacji w ramach trzeciego sektora, to, jak sama Doktorantka wskazuje (s. 6), do tej pory istnieje spora luka wiedzy dotycząca tego obszaru działalności.

Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że badania dotyczące specyfiki trzeciego sektora oraz organizacji w nim działających mają charakter wstępny i ogólny. Świadczą o tym chociażby spory co do kompletnej definicji samego trzeciego sektora.

Literatura przedmiotu wskazuje na ogromną różnorodność organizacji działających w trzecim sektorze. Również organizacje różnią się od funkcjonujących się w sektorze publicznym oraz prywatnym pod względem m.in. celu działania, orientacji, struktur i procesów zarządzania, wyznawanych wartości, motywacji, czy wielkości (s. 27). Autorka recenzowanego dzieła wskazuje dodatkowo na złożoność zarządzania organizacjami trzeciego sektora, choćby ze względu na znaczny udział wolontariuszy i osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin (s. 91). Pojawia się zatem potrzeba wypracowania zasad zarządzania organizacjami w trzecim sektorze, które stworzyłyby podstawy do rozwoju i trwałości ich funkcjonowania. Słusznie również Autorka ograniczyła zakres badań do zarządzania zespołem w organizacjach globalnych w trzecim sektorze.

Dokonany przez doktorantkę wybór problemu naukowego, sposób jego omówienia i rozwiązania pozwala na wypracowanie wniosku, że praca doktorska spełnia wymogi stawiane w Ustawie o stopniach i tytule naukowym. Postawiony problem naukowo – badawczy jest istotny dla rozwoju nauk o zarządzaniu oraz należy uznać jako niewystarczająco poznany i opisany. Charakterystyka i rozwiązanie problemu postawionego przez Doktorantkę może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora z zakresu wspomnianej dyscypliny naukowej.

4. Ocena celu pracy i hipotez badawczych

Autorka dzieła klarownie sformułowała cel pracy, uprzednio przekonująco uzasadniając jego wybór. We *Wstępie* Doktorantka stwierdziła, że *celem badań rozprawy jest stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora* (s. 8).

Aby móc zrealizować cel pracy Doktorantka sformułowała jeden główny problem badawczy oraz dziewięć problemów szczegółowych (s. 95-96).

Autorka dysertacji ujęła problemy badawcze w formie pytań badawczych. Głównym problemem badawczym jest odpowiedź na pytanie: *czym charakteryzuje się zarządzanie zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora?*

Problemy szczegółowe zostały zaprezentowane w dziewięciu pytaniach podzielonych na cztery grypy:

1. *Jakie elementy zarządzania zespołem wykorzystywane są w organizacji trzeciego sektora?*

2.a Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wykorzystywanymi w badanej organizacji elementami zarządzania zespołem a osiągnięciem przez pracowników i wolontariuszy wyznaczonych celów?

2.b Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wykorzystywanymi w badanej organizacji elementami zarządzania zespołem a retencją pracowników i wolontariuszy?

2.c Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wykorzystywanymi w badanej organizacji elementami zarządzania zespołem a satysfakcją w pracy pracowników i wolontariuszy?

3a. Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wdrożeniem do organizacji a osiągnięciem przez pracowników i wolontariuszy wyznaczonych celów?

3.b Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wdrożeniem do organizacji a retencją pracowników i wolontariuszy?

3.c Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wdrożeniem do organizacji a satysfakcją z pracy pracowników i wolontariuszy?

4.a Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy czynnikami demograficznymi a efektywnością wykorzystywanych elementów zarządzania zespołem?

4.b Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy czynnikami demograficznymi a efektywnością wdrażania do organizacji?

Pierwszy problem szczegółowy podejmuje kwestie identyfikacji elementów zarządzania zespołem w organizacjach trzeciego sektora. Problemy badawcze ujęte w pytaniach 2.a, 2.b i 2.c odnoszą się do relacji między elementami zarządzania zespołem a trzema miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Jak wskazuje Autorka, problemy badawcze z tej grupy dotyczą analizy jedynie tych elementów zarządzania zespołem, które dostarczane są w regularnej pracy zespołów niebędącej częścią wdrożenia do organizacji. Z kolei problemy ujęte w pytaniach 3.a, 3.b i 3.c dotyczą zależności mierników efektywności zarządzania zespołem od elementów rekrutacji i wdrożenia do organizacji. Natomiast problemy ujęte w pytaniach 4.a i 4.b związana jest z rolą czynników demograficznych w efektywności elementów zarządzania zespołem oraz w rekrutacji i we wdrożeniu do organizacji.

Przyjmując powyższy podział szczegółowych problemów badawczych Pani mgr Elżbieta Penkowska sformułowała odpowiednio hipotezy badawcze:

Grupa I – rola elementów zarządzania zespołem

H1a: Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa osiągnięcie celów przez pracowników i wolontariuszy.

H1b: Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa satysfakcję w pracy pracowników i wolontariuszy.

H1c: Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa retencję pracowników i wolontariuszy.

Grupa II - rola rekrutacji i wdrożenia

H2a: Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają osiągnięcie celów przez pracowników i wolontariuszy.

H2b: Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają satysfakcję z pracy pracowników i wolontariuszy.

H2c: Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają retencję pracowników i wolontariuszy.

Grupa III – rola czynników demograficznych

H3a: Istnieje zależność między efektywnością elementów zarządzania zespołem a czynnikami demograficznymi.

H3b: Istnieje zależność pomiędzy efektywnością rekrutacji i wdrożenia do organizacji a czynnikami demograficznymi.

Problem główny oraz problem szczegółowy nr 1 są pytaniami dopełnienia i mają charakter otwarty, dlatego Doktorantka zdecydowała się na brak sformułowania odpowiednich hipotez.

Aby udzielić odpowiedzi na pozostałe pytania badawcze Autorka dysertacji postawiła osiem hipotez badawczych. Zaprezentowana przez Autorkę struktura pytań badawczych i hipotez badawczych odpowiada wytyczonemu celowi pracy doktorskiej. W pierwszych dwóch grupach zawarte są hipotezy przyczynowe, a w trzeciej hipotezy to hipotezy korelacyjne.

Zarówno pytania badawcze, jak i hipotezy zostały sformułowane poprawnie. Jedyne mogą wzbudzić wątpliwość hipotezy H3a i H3b, w których mowa o czynnikach demograficznych. Zabrakło zaznaczenia, które czynniki demograficzne będą brane pod uwagę. Szczególnie jest to istotne z punktu widzenia zakresu badań. Przedstawione w dalszych częściach rozprawy wyniki badań wskazują przede wszystkim na płeć, wiek oraz lokalizację geograficzną działania respondentów (pracowników i wolontariuszy) pracujących na rzecz AISEC. Natomiast pojęcie czynników demograficznych jest szersze niż zakres badań przeprowadzonych przez Doktorantkę.

5. Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych

Przyjęte cele pracy oraz postawione problemy i hipotezy badawcze jasno określają zakres merytoryczny dysertacji. Zakres pracy z punktu widzenia przyjętych celów pracy został określony właściwie.

W części teoretycznej Autorka dzieła wykazała się znaczną znajomością literatury z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, w większości anglojęzyczną. Wykazała bardzo rzetelnie genezę powstania trzeciego sektora, jego odmienność od sektora prywatnego i publicznego. Dokonała pogłębionej charakterystyki organizacji non-profit wskazując na ich specyfikę i konieczność dostosowania metod zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka w analizie literatury silnie wskazała na współdziałanie pracowników etatowych z wolontariuszami. Również położyła silny akcent na prywatność organizacji, niezależność od sektora prywatnego i publicznego, odrębność wartości (działania non-profit) i systemu kontroli. Wykazała lukę badawczą oraz istotność i aktualność problematyki związanej z trzecim sektorem dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości. Należy podkreślić bardzo dobry i bogaty dobór światowej literatury przedmiotu, która w znacznej mierze została opublikowana w ostatnich dziesięciu latach (107 pozycji, co stanowi 31,5% w całej bibliografii).

Rozwiązanie głównego problemu badawczego oraz dziewięciu cząstkowych wymagało użycia zarówno badań jakościowych, jak i ilościowych. W pierwszym etapie Doktorantka dokonała analizy przypadku AISEC - organizacji o charakterze globalnym, działającej w trzecim sektorze, skupiając się przede wszystkim na analizie procesów zarządzania zespołem oraz na rekrutacji i wdrożeniu do organizacji. Przy wyborze przypadku organizacji globalnej brany był pod uwagę zasięg geograficzny (funkcjonowanie na pięciu kontynentach) oraz znaczną standaryzację zarządzania zespołem (potwierdzoną w wyniku analizy dokumentacji wewnętrznej organizacji). Taki zabieg wydaje się ze wszech miar uzasadniony ze względu na pominięcie wątków pobocznych, które mogłyby powstać w wyniku różnych systemów zarządzania (przyjętych np. w strategii wielonarodowej) w odmiennych krajach goszczących, a które nie są przedmiotem dysertacji. Słusznie również Autorka podkreśliła, że wybór został dokonany świadomie ze wszystkimi tego konsekwencjami merytorycznymi. W badaniach jakościowych wykorzystano źródła wtórne oraz pierwotne. W przypadku źródeł wtórych przeglądowi poddano dokumentację wewnętrzną AISEC. Biorąc pod uwagę źródła pierwotne Autorka przeprowadziła udane, choć o charakterze uzupełniającym do badań ilościowych, jakościowe badania empiryczne na dobranej celowo próbie.

W przypadku badań ilościowych Doktorantka posłużyła się metodą sondażu diagnostycznego. Badania zostały przeprowadzone na podstawie autorskiego kwestionariusza ankiety, zamieszczonego na s. 116-117, chociaż, moim zdaniem, ten dokument powinien zostać umieszczony w pracy jako załącznik. W badaniach ilościowych wykorzystano metodę CAWI (choć Doktorantka wprost tak nie nazywa stosowanej metody). Wielkość i dobór próby badawczej do badań ilościowych budzą podziw, gdyż na ankietę odpowiedziało 9888 respondentów, reprezentujących pięć kontynentów, stanowiąc 25% całej populacji osób zaangażowanych w prace AISEC.

W dysertacji zawarte zostały wyczerpujące uzasadnienie wyboru mierników badanych zmiennych, metod doboru próby i zastosowania metod statystycznych wraz z ich stosowną charakterystyką. Również z aptekarską wręcz dokładnością Doktorantka dokonała opisu procesu badań z podziałem na etapy prac oraz wykorzystane metody i narzędzia badawcze.

Z uwagi na postawiony przez Doktorantkę cel dysertacji oraz problemy badawcze, zakres pracy i przyjęta metodyka badań są również poprawne.

6. Ocena układu pracy i ocena strony merytorycznej dysertacji

Praca podzielona jest na jest na sześć rozdziałów o zróżnicowanej objętościowo wielkości: od 10 stron (czwarty rozdział) do 113 stron (piąty rozdział). Układ poszczególnych rozdziałów wydaje się logiczny, to tak duże dysproporcje poszczególnych części skłaniają do zastanowienia się nad połączeniem np. rozdziału trzeciego (w pracy to rozdział IV.) i czwartego (w pracy to rozdział V.). Również punkty z rozdziału piątego (w pracy VI.) dotyczące narzędzi badawczych i przebiegu badań (p. 6.1 i 6.2) mogłyby być przesunięte do połączonego rozdziału. Wtedy rozdział piąty w całości poświęcony byłby wynikom badań. Taki zabieg wpłynąłby na zwiększenie przejrzystości pracy oraz na spójność logiczną. Jednak zaprezentowane rozwiązanie należy traktować jako sugestię, która porządkuje pracę. Natomiast nie wpływa na jakość merytoryczną dzieła.

Praca podzielona jest na wyraźnie oddzielone dwie części: teoretyczną i empiryczną. W części teoretycznej Autorka prezentuje szerokie spektrum badań nad trzecim sektorem, wśród których punktem wyjścia znalazły się pionierskie dokonania badawcze L. M. Salamona i H. K. Anheiera z John Hopkins University. Doktorantka poświęciła dużo uwagi ujęciu historycznemu tworzenia i kształtowania trzeciego sektora na świecie, wskazując na różnice w dynamice i kierunkach rozwoju na różnych kontynentach. Takie osadzenie historyczne dało podstawę do podjęcia próby zdefiniowania i charakterystyki

trzeciego sektora. Autorka wykazała się ogromną wiedzą o specyfice tego sektora oraz bardzo dobrą znajomością aktualnej literatury przedmiotu na świecie.

Mimo szerokiego opisu trzeciego sektora, jego cech, specyfiki organizacji w nim działających, to jednak Autorka pracy nie podjęła wyzwania własnej definicji, która będzie obowiązywała w pracy. Należy ubolewać, gdyż wtedy wkład pracy doktorskiej Pani mgr Elżbiety Penkowskiej w stan wiedzy o trzecim sektorze i organizacjach w nim funkcjonujących byłby jeszcze większy.

Doktorantka zaprezentowała pogłębioną charakterystykę organizacji działających w sektorze non-profit wskazując na ich specyfikę oraz na różnice w stosunku do podmiotów działających w sektorach publicznym i prywatnym. Obszernie zaprezentowała stan wiedzy o specyfice zarządzania tymi organizacjami wskazując na ogólny jej charakter, wymagający znacznego pogłębienia. Następnie Pani Penkowska zaprezentowała podstawy koncepcyjne związane z zarządzaniem zespołem (rozdział drugi, wg numeracji w pracy III.). Rozdział ten należy uznać za dobry merytorycznie. Autorka wykazała się szeroką wiedzą oraz znajomością aktualnej literatury przedmiotu na świecie. Za dużą zaletę należy uznać silną koncentrację na przedmiocie analiz ograniczając się do koncepcji i stylów przywództwa oraz wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście kierowania zespołem. Wychodząc od koncepcji przywództwa Doktorantka zaprezentowała główne kierunki i obszary związane z przywództwem, jego typy oraz stan wiedzy w ramach poszczególnych typów. W części poświęconej elementom zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zespołu prezentacji ról zespołowych M. Belbina, elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz koncepcji rozwoju zespołu. Dzięki takiemu zabiegowi część teoretyczna dysertacji jest przejrzysta i klarowna (brak zbędnych wątków pobocznych), a jednocześnie prezentuje dorobek prac naukowych i badawczych z obszaru, któremu poświęcona jest dysertacja. Takie podejście do przedmiotu badań świadczy nie tylko o bogatej i ugruntowanej wiedzy teoretycznej Doktorantki, ale również o Jej dojrzałości i samodzielności badawczej.

Część teoretyczna stała się podstawą do wypracowania obszaru badań empirycznych oraz pytań i hipotez badawczych. W rozdziale pt.: *Metodologia badań własnych* (powinno być: *Metodyka*), Autorka zawarła wyczerpującą argumentację celu badań i przedmiotu badań. Jako cel badań Doktorantka wskazała: *stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora* (s. 92). Następnie przedstawiła strategię badawczą, wykorzystując w tym celu badania zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Pani Penkowska rzetelnie uzasadniła wybór mieszanej strategii badań empirycznych. Również

zaprezentowała główny problem badawczy oraz problemy szczegółowe. Stały się one podstawą do sformułowania hipotez badawczych (s. 98-99). Należy uznać za wyczerpujące uzasadnienie wyboru poszczególnych technik, narzędzi oraz procedur badawczych.

Chyba największe moje wątpliwości budzi wybór analizowanej organizacji AISEC. Jak sama Doktorantka wskazała, AISEC spełnia wszystkie kryteria organizacji globalnej działającej w trzecim sektorze. Trudno się z tym nie zgodzić. Pojawia się tylko pytanie: czy i na ile AISEC jest organizacją reprezentatywną dla globalnych organizacji trzeciego sektora? Szczególnie, że sama Autorka dzieła podkreślała w pracy różnorodność organizacji działających w trzecim sektorze. Czy zatem nie byłoby bardziej adekwatnie zaznaczyć w tytule dysertacji, że koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora jest wypracowana w oparciu o doświadczenia AISEC? Czy Autorka pracy rozważała inne jeszcze organizacje, które mogły być brane pod uwagę, spełniające te same warunki, co AISEC?

Trzeba jednak podkreślić, że wiedza Doktorantki o AISEC jest olbrzymia i wielowymiarowa, co powoduje, że zaprezentowane argumenty i sposób przeprowadzenia badań empirycznych nie budzą wątpliwości. Szczególnie wyczerpująca jest część poświęcona wynikom badań zawarta w rozdziale piątym (wg Autorki rozdział VI.), który jest najbardziej obszerny w całej pracy. Doktorantka dołożyła wszelkiej staranności w prezentacji wyników badań: początkowo analizy dokumentacji wewnętrznej, a następnie empirycznych (ilościowych i jakościowych). W prezentacji próby badawczej Autorka bardzo wyczerpująco dokonała jej charakterystyki wskazując na specyfikę respondentów. Specyfika wynika choćby z wieku odpowiadających, stażu pracy na rzecz AISEC, lokalizacji geograficznej oraz pozycji i statusu w strukturze organizacji. Analizując strukturę oraz wielkość próby badawczej (25% wszystkich zatrudnionych w AISEC) można przyjąć, że Doktorantka dołożyła wszelkich starań reprezentatywności próby badawczej. Również rzetelnie zostały uzasadnione wykorzystane przez Autorkę narzędzia analizy statystycznej oraz ich interpretacja. Następnie, Doktorantka przedstawiła metodycznie i klarownie wyniki badań ilościowych w obszarach określonych w pytaniach i hipotezach badawczych. W wyniku przeprowadzonych analiz wszystkie postawione wcześniej hipotezy badawcze zostały zweryfikowane pozytywnie. Prezentację wyników badań ilościowych, ich analizę statystyczną oraz wnioski na podstawie przeprowadzonych obliczeń oceniam bardzo wysoko. Jako komplementarne Doktorantka zaprezentowała wyniki badań jakościowych. Próba (13 osób) została dobrana celowo i na podstawie formularza ankietowego z otwartymi pytaniami. Doktorantka zaprezentowała informacje uzupełniające związane przede

wszystkim z elementami wpływającymi na satysfakcję i na retencję, czy oczekiwaniami wobec lidera.

Analiza literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych (ilościowych i jakościowych) dały podstawę do wypracowania oryginalnej koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Zaproponowany w rozdziale szóstym (wg numeracji doktoratu VII.) model składa się z 33 elementów, które zostały podzielone na kategorie tematyczne. Te zaś pogrupowano w ramach głównych ról lidera: przywódczej oraz menedżerskiej. Model ten należy uznać za istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i powinien być szerzej rozpowszechniony.

Pracę doktorską wieńczy *Zakończenie* (wg numeracji w pracy część VIII.). W nim Autorka odnosi się do realizacji celu badań (stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem organizacji trzeciego sektora) oraz do głównego problemu rozprawy. Główny cel badawczy został osiągnięty. Natomiast główny problem rozprawy dotyczył charakterystyki zarządzania organizacją globalną trzeciego sektora, a w szczególności elementów zarządzania zespołem. W rozwiązaniu tej kwestii pomocna okazała się analiza dokumentacji oraz częściowo badania jakościowe. Pozostałe problemy badawcze były sformułowane jako hipotezy badawcze i pozytywnie zweryfikowane w wyniku ilościowych badań empirycznych.

7. Ocena strony formalnej pracy

Stronę formalną pracy należy ocenić pozytywnie. Praca jest napisana poprawną polszczyzną. Autorka zadbała o przejrzystą szatę graficzną.

Jednak Doktorantka nie ustrzegła się potknięć natury formalnej. W pracy doktorskiej nie numeruje się wstępu oraz zakończenia. Dlatego, mimo, że omawiane są kolejne rozdziały, to jednak numeracja różni się od przyjętej w dysertacji. Powoduje to dość spore zamieszanie i dezorientację czytelnika, szczególnie w przypadku omawiania poszczególnych rozdziałów.

Autorka pracy dość swobodnie traktuje pojęcie *teorii*, uznając, że każdy pogląd lub koncepcja teoretyczna zawarta w publikacjach jest teorią. Również proponuję odróżnić terminy: metodologia i metodyka badań. Sugerowałabym większą dyscyplinę słowa.

8. Wnioski

Praca doktorska Pani mgr Elżbiety Penkowskiej pt.: „Koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora”, napisana pod kierunkiem dra hab. Jarosława Waśniewskiego, prof. UG należy do oryginalnych i wnoszących istotny

wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka podjęła bardzo ważną i nową tematykę, która jest mało rozpoznana w Polsce oraz na świecie. Doktorantka wykazała się znaczną i pogłębioną znajomością literatury przedmiotu. Zaprezentowała bardzo dobrą znajomość metod badawczych i ich prawidłowe wykorzystanie w autorskich badaniach. Wykazała się twórczym wykorzystaniem zdobytej wiedzy teoretycznej oraz w wyniku badań empirycznych.

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jedn. Dz.U. z 15 września 2017 roku, poz. 1789) w dziedzinie nauk społecznych, na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości. Wnioskuje zatem o przyjęcie recenzowanej dysertacji i o dopuszczenie do publicznej obrony.



Warszawa, 12 lutego 2023 roku