

Katowice, dnia 15 maja 2022 roku

dr hab. Patrycja Klimas, prof. UE
Katedra Zaawansowanych Badań w Zarządzaniu
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Recenzja

dorobku naukowego w postępowaniu habilitacyjnych dra Mateusza Lewandowskiego sporządzona w związku z postępowaniem prowadzonym przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

1. Podstawy formalno-prawne sporządzenia recenzji

Podstawą prawną sporządzenia recenzji jest Uchwała nr 1/III/2022 RD NoZiJ z 9 marca 2022r. podpisana przez prof. dra hab. Marka Bugdol oraz otrzymana drogą mailową informacja formalna o powołaniu mnie na recenzenta w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości doktorowi Mateuszowi Lewandowskiemu.

Ocenę dorobku przeprowadzono w oparciu o wymagania prawne zawarte w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668).

Recenzję sporządzono na podstawie dokumentacji przygotowanej przez Habilitanta, a przesłanej do mnie przez Biuro Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego obejmującej:

- Załącznik 1: Wniosek o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego; Autoreferat; Wykaz osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny; Zestawienie udziału własnego w publikacjach współautorskich.
- Załącznik 2: Kserokopie rozdziałów w monografiach naukowych, opublikowanych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, w kolejności od najnowszych do najstarszych, wraz z oświadczeniami współautorów.
- Załącznik 3: Kserokopie artykułów opublikowanych w czasopismach naukowych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, w kolejności od najnowszych do najstarszych, wraz z oświadczeniami współautorów.
- Załącznik 4: monografie naukowe opublikowane po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, w tym: Innowacje (Lewandowski / Con Arte / 2011); Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury (Lewandowski / Con Arte / 2013); Obszary zarządzania publicznego

(Kožuch, Kożuch, Sułkowski, Bogacz-Wojtanowska, Lewandowski, Sienkiewicz-Małyjurek, Szczudlińska-Kanoś, Jung-Konstanty / Wydawnictwo UJ / 2016); Zarządzanie publiczne w sektorze kosmicznym (Lewandowski, Dudzik, Ingersleben / monografie UJ / 2017).

- Monografia pt. „Organizacyjne zdolności kadrowania” wskazana jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Do prac współautorskich dołączono stosowne oświadczenia (za wyjątkiem oświadczeń od T. Jabłońskiego z uwagi na brak możliwości nawiązania z Nim kontaktu przez Kandydata).

W skład dostarczonej dokumentacji wchodziła też elektroniczna jej wersja zapisana na nośniku pendrive.

Dostarczona mi dokumentacja była wystarczająca do sporządzenia recenzji.

W tym miejscu oświadczam, iż nie jestem współautorką żadnej publikacji wspólnie z dr Mateuszem Lewandowskim, ani recenzentem w procesach wydawniczych publikacji przedłożonych mi do recenzji.

2. Ogólna charakterystyka przebiegu pracy naukowo-dydaktycznej Kandydatki

W świetle otrzymanej dokumentacji Kandydat związał swoją całą karierę naukowo-dydaktyczną, a jednocześnie karierę zawodową z Wydziałem Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na wydziale tym rozpoczął pracę bezpośrednio po ukończeniu studiów magisterskich w 2007 roku. Obecnie pracuje jako adiunkt w Instytucie Spraw Publicznych. Stopień doktora nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu dr Lewandowski otrzymał w 2011 roku po obronie pracy doktorskiej zatytułowanej „*Innowacje organizacyjne jako instrument usprawniania zarządzania publicznymi instytucjami kultury*”. Charakteryzując przebieg kariery zawodowej Kandydata warto podkreślić Jego ponadprzeciętną aktywność w obszarze współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego (w tym działalność szkoleniową oraz ekspercką) jak i Narodowym Centrum Kultury.

Zainteresowania naukowe Kandydata lokują się głównie w subdyscyplinie zarządzania publicznego i NGO¹, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania kulturą, zarządzania instytucjami kultury oraz jednostkami samorządu terytorialnego. Drugim obszarem Jego aktywności jest subdyscyplina zarządzania innowacjami, zwłaszcza w kontekście typów innowacji, procesów innowacji, ale także innowacyjnych modeli biznesu. Wreszcie chronologicznie najnowsze zainteresowania Kandydata lokują się w nurcie teoretycznym nauk o zarządzaniu, a dokładniej w obszarze teorii organizacji i zarządzania, w kontekście efektywności zarządzania (ujęcie systemowe, wymiar humanistyczny, kontekst funkcji informacyjnej) oraz projektowania (designu).

Z punktu widzenia danych naukometrycznych, trzeci z obszarów zainteresowań przyniósł Habilitantowi jak do tej pory największe ilościowo i jakościowo osiągnięcia, w tym prace opublikowane w prestiżowych czasopismach indeksowanych na liście JCR (tj. *Public*

¹ Wg podziału subdyscyplin Nauk o Zarządzaniu i Jakości 2.0 przyjętego przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN (https://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzedzaniu_i_jakoci.pdf; dostęp: 10 maja 2022r.).

Management Review oraz *Transylvanian Review of Administrative Sciences*) oraz rozdział pt. „*Refocusing Performance Management through Public Service Design?*” opublikowany w monografii wydawnictwa Emerald wyróżniony nagrodą *Emerald Literati Awards* w 2019 roku.

Co ważne, część dorobku Kandydata to prace współautorskie oraz projekty realizowane w zespołach badawczych. Warto zwrócić na to uwagę, gdyż stanowi to wyraz aktywnego funkcjonowania dra Lewandowskiego w (zarówno krajowej jak i międzynarodowej) społeczności badawczej oraz dowodzi istotnych dla badaczy umiejętności współpracy akademickiej.

W obszarze dydaktyki Kandydat prowadzi zajęcia w formie wykładów i ćwiczeń dla Studentów studiów licencjackich i magisterskich, jak również prowadzi zajęcia w języku angielskim dla Studentów programu Erasmus. Wypromował 83 dyplomantów. Jest promotorem pomocniczym w jednym przewodzie doktorskim prowadzonym w Uniwersytecie Jagiellońskim.

W obszarze działalności organizacyjnej podejmował działania na rzecz organizacji różnych przedsięwzięć naukowych i dydaktycznych w ramach sieci Una Europa (poziom międzynarodowy), programu „Inicjatywy Doskonałości – Uczelnia Badawcza” (poziom uczelni) oraz bieżącego funkcjonowania Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego (poziom Instytutu).

W obszarze działalności popularyzatorskiej podejmował działania ukierunkowane na upowszechnianie nauki poprzez realizowane szkolenia, publikacje popularnonaukowe (w tym raporty z badań), czy działalność popularyzatorską w cyberprzestrzeni (wykorzystanie podcastu do popularyzacji wyników badań).

3. Opinia o monografii pt. „Organizacyjne zdolności kadrowania” wskazaną we wniosku habilitacyjnym jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Jako dzieło główne przedłożone do oceny w postępowaniu habilitacyjnym Kandydat przedłożył monografię pt. „*Organizacyjne zdolności kadrowania*” wydaną w 2021 roku przez PWN (ss. 204; ISBN: 978-83-01-21982-6). Recenzentami wydawniczymi byli dr hab. Anna Adamik (Politechnika Łódzka) oraz dr hab. Katarzyna Piórkowska (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

Istotnym jest, że monografia, w części empirycznej odwołuje się do badań zrealizowanych przez Habilitanta w ramach grantu NCN w konkursie SONATA pt. „*Zarządzanie efektywnością i jakością informacji w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce*” (UMO-2016/21/D/HS4/00716). Habilitant był kierownikiem projektu. Projekt zrealizowano w latach 2017-2018.

Ocenę przedłożonej jako dzieło główne monografii przygotowałam odnosząc się do następujących kwestii: dobór tematyki, ocena merytoryczna części teoretycznej, metodycznej i empirycznej, wkład w rozwój nauki, ocena formalna.

3.1. Dobór tematyki w świetle aktualnego stanu wiedzy

Poddana ocenie monografia umiejscawia się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, a dokładniej w wpisuje się nurt poznawczy w zawężeniu do zdolności organizacyjnych. Z przedmiotowego punktu widzenia pracę można zakwalifikować do subdyscypliny zarządzanie strategiczne, w którym zdolności organizacyjne rozpatrywane są głównie w zasobowej szkole zarządzania strategicznego, aczkolwiek stanowią też istotną bazę dla bardzo popularnych nurtów badawczych jak chociażby zdolności dynamiczne, czy oburęczność organizacji, czy zarządzanie turkusowymi organizacjami. Z uwagi na szerokość i głębokość poruszanej tematyki (w tym nawiązania nawet do ontologii i epistemologii nauk o zarządzaniu) trudno uznać pracę za jednoznacznie wpisującą się w jeden tylko obszar NoZiJ – świadczy to o dużym odczytaniu, wiedzy Kandydata. W dużej mierze zarówno rozważania w części konceptualnej, jak i interpretacyjnej powiązać można nie tylko ze zdolnościami organizacyjnymi (ZO), czy zdolnościami organizacyjnymi kadrowania (ZOK), ale także z literaturą dotyczącą sensmakingu, czy zdolności poznawczych menadżerów (tu rzeczony kadrowanie, ale i metazarządzanie). Dodatkowo, w pewnym sensie opis tworzenia skali pomiaru oraz testowania modeli pomiarowych lokuje się natomiast obszarze metodyki badań w naukach społecznych.

Rdzeniem monografii – w części konceptualnej, empirycznej oraz konkluzywnej – są zdolności organizacyjne kadrowania. Uwzględniając popularność zdolności organizacyjnych wśród badaczy, ale także identyfikowalne (przywołane chociażby we wstępie, czy w rozdziale 3) rekomendacje prowadzenia dalszych badań nad różnymi zdolnościami organizacyjnymi tematyka pracy jest aktualna. Co więcej, tematyka jest także ważna gdyż nie należy do niszowych. Podsumowując, wybór tematyki, adresowane luki poznawcze w jej ramach, a w efekcie osiągnięcia opisane w pracy oceniam jako aktualne, ważne i oryginalne w kontekście istniejącego dorobku naukowego.

3.2. Ocena merytoryczna

3.2.1. Koncepcja ZOK i jej weryfikacja w badaniach

Jak wskazuje tytuł monografii przedmiotem rozważań uczyniono zdolności organizacyjne kadrowania. Szczególną uwagę skupiono na zdolnościach organizacyjnego łączenia i współpracy tego co stare (eksploatacja) i tego co nowe (eksploracja). W toku czynionych rozważań Autor przedstawia konceptualizację oraz operacjonalizację ZOK, wyprowadza model ich pomiaru, by w efekcie opracować metodyką diagnostyki (oraz rozwoju) stylów kadrowania. Dodatkowo, chcąc dowieść znaczenia ZOK przedstawia i testuje model ukazujący wpływ ZOK na sprawności organizacji – kluczowej dla prakseologicznej szkoły zarządzania zmiennej

zależnej. Przedstawiona, a następnie zweryfikowana w badaniach terenowych koncepcja jest moim zdaniem ciekawa, wpisuje się w realną lukę poznawczą (tj. brak wiedzy dot. rozumienia i pomiaru ZOK), ale także odświeża nowy czynnik wzrostu sprawności działania. Niewiadomym pozostaje dlaczego w pracy (jak i w całej koncepcji) skoncentrowano się na łączeniu i współpracy, jak te pojęcia są rozumiane, czy są równorzędnie ważne, ani jak zjawiska te w kontekście eksploracji i eksploatacji mają się względem siebie – przykładowo, czy następują symultanicznie, czy sekwencyjnie. W pracy wielokrotnie czytamy o tych dwóch zjawiskach „łącznie i współpraca”, ale de facto nigdzie szerszej uwagi im się nie poświęca. W tym kontekście, chciałabym zwrócić uwagę, że we wstępie, zwłaszcza z uwagi na dość specyficzną terminologię, brakuje jasnego zdefiniowania pojęć kluczowych dla postawienia problemu badawczego tj. eksploracji, eksploatacji, łączenia, współpracy, kadru.

U podstaw realizacji części koncepcyjnej leży narracyjna analiza literatury. Warto zwrócić w jej kontekście uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, w pracy bardzo płynnie połączono dobrze ugruntowany dorobek naukowy z obszaru zdolności organizacyjnych, w tym zdolności dynamicznych, a nawet dorobek ontologiczny, czy prakseologiczny ze znacznie nowszym dorobkiem z obszaru zdolności kognitywnych oraz tworzenia sensu. Po drugie, w pracy nie znajdziemy szerszego opisu metodyki badań z za biurka, co w przypadku pracy dość koncepcyjnej, pisanej w duchu interpretatywnym, z wykorzystaniem podejścia teorii ugruntowanej wydaje się być ograniczeniem.

We wstępie, jak i w rozdziale 1 czytamy, że dla rozwiązania problemu badawczego skorzystano z koncepcji mikrofundamentów (np. s. 9) – dla mnie jest to kwestia do dyskusji. W mojej opinii przedstawiona koncepcja (rozdział 3) ani dyskutowany problem wielowymiarowego dualizmu zdolności kadrowania (rozdział 4) nie nawiązują do rzeczonyj koncepcji. Mowa co prawda o wielopoziomowości zdolności kadrowania, ale komentarza, czy przełożenia wielopoziomowości na poszczególne poziomy, w tym mikrofundamenty (w klasycznym rozumieniu Felin i Foss – np. Felin i in., 2012) w pracy nie znajdziemy. Nie wiadomo zatem o jakich mikrofundamentach miałaby tu być mowa. Także przy opisie wyników badań nawiązanie bezpośrednio do koncepcji mikrofundamentów nie jest widoczne. Co więcej, badania zrealizowane na potrzeby pracy mają charakter badań jednopoziomowych – zbadano zdolności organizacyjne kadrowania w percepcji jednostek indywidualnych, innych poziomów nie badano bezpośrednio (a przynajmniej nie znajdujemy w pracy takiej informacji), ani nie wiemy czy badano je pośrednio (w pracy – ale także w dokumentacji habilitacyjnej - nie znajdujemy narzędzia badawczego).

Wreszcie, w badaniach terenowych wykorzystana metoda badawcza (tj. modelowanie równań strukturalnych, ang. *structural equation modeling*, SEM) nie jest metodą stosowaną w badaniach zjawisk wielopoziomowych. W analizach tego typu stosuje się – o ile mowa o badaniach ilościowych – hierarchiczne modelowanie liniowe (ang. *hierarchical linear modeling*, HLM).

W rozdziale pierwszym przedstawiono wyniki analizy literatury dotyczącej zdolności organizacyjnych. Warto docenić przegląd oraz interpretację dotychczasowych definicji, aczkolwiek pewien niedosyt budzi brak jednoznacznego stanowiska odnośnie do definicji przyjętej na potrzeby całej pracy, ale przede wszystkim na potrzeby badań terenowych oraz interpretacji ich wyników. Trudność w uchwyceniu przyjętego podejścia definicyjnego wzmacnia także fakt, iż kolejne definicje ZO pojawiają się nie tylko w podrozdziale im poświęconym, ale i w podrozdziałach kolejnych (np. przy omawianiu typów ZO – s. 25; przy omawianiu cech ZO – s. 27 i s. 28). Wreszcie niektóre przytaczane definicje, czy wyjaśnienia nie są klarowne (przykładowo definicja ZO przedstawiona na s.9 jest pleonazmem).

Generalnie bardzo pozytywnie oceniam fakt, że stanowiące trzon pracy ZO rozpatrywane są z perspektywy dynamicznej. W takim ujęciu zostały odniesione do pokrewnych zdolności dynamicznych, zdolności absorpcyjnych, ale także do koncepcji cyklu życia, czy oburęczności organizacyjnej z uwagi chociażby na dualny i paradoksalny charakter ZO. Niezbyt jasnym dla mnie jest natomiast wykorzystanie kontekstu organizacyjnego uczenia się w ujęciu Senge. Atutem części koncepcyjnej jest jasne wyodrębnienie aktualnych i ważnych luk poznawczych (s. 43-47).

W rozdziale drugim uwaga poświęcona jest zdolnościom tworzenia sensu. Podobnie jak w rozdziale pierwszym linia wyводу jest dość klarowna, analizowana literatura jest dobrze dobrana, a wywody są puentowane trafnymi konkluzjami. Z punktu widzenia obiektywizmu badacza chciałabym zwrócić uwagę na sekcję pt. Krytyka sensmakingu, w której przedstawione są ograniczenia samej koncepcji. Ujęcie spojrzenia krytycznego dowodzi dojrzałości badacza, który niebezskrytycznie podchodzi do stosowanych przez siebie koncepcji. Z punktu widzenia logiki wyvodu warto też zauważyć łączenie omawianych koncepcji oraz wątków jak przykładowo w podrozdziale „Wspólne cechy zdolności organizacyjnych i tworzenia sensu”. Dzięki temu w jasny i bezpośredni sposób pokazane są zazębiające się elementy, czy zbieżność założeń omawianych koncepcji.

Rozdział trzeci zawęży perspektywę poznawczą do zdolności organizacyjnych kadrowania (ZOK). Co ważne rozdział ma charakter mieszany obejmuje zarówno kwestie teoretyczne (konceptualizacja oraz wyprowadzenie operacjonalizacji ZOK notabene bardzo transparentne i trafne), metodyczne (fragmentaryczny opis metodyki badań ilościowych), jak i empiryczne (wyniki pomiaru ZOK, w tym model pomiarowy wraz z jego weryfikacją).

W mojej ocenie warto docenić bardzo rzetelnie wyprowadzoną operacjonalizację. Każda zmienna znajduje ugruntowanie w literaturze i zostaje przełożona na testowany model pomiarowy – jako znaczne ograniczenie widzę tutaj brak finalnego narzędzia pomiaru. W kontekście wyprowadzania założeń z analizy literatury, wątpliwość wzbudza kierunek zależności ujętych w postawionych w tej części pracy hipotezach H1 oraz H2. W ujęciu analitycznym natomiast, jak wskazywałam wykorzystanie SEM – o ile jest adekwatne dla złożonych konstruktów mierzonych zmiennymi latentnymi z czym mamy tutaj do czynienia – może budzić pewne wątpliwości z uwagi na podkreślany w pracy wielopoziomowy charakter

rozpatrywanego konstruktów. Ponadto, w odniesieniu do weryfikowanego modelu brakuje informacji dot. analizy solidności (ang. *robustness checks*) istotnej dla oceny jakości modelowania strukturalnego [Hair i in., 2019], natomiast ujęcie w modelu (rysunek 12) zmiennej mierzonej dwoma wskaźnikami pomiarowymi (dot. zmiennej ZUW - zdolność ujmowania wieloperspektywicznego) nie spełnia warunku „*item-to-variable*” 3:1 [Iacobucci, 2010].

W odniesieniu do kwestii czysto metodycznych ujętych w rozdziale trzecim opinię przedstawiam w kolejnej części oceny merytorycznej tj. w punkcie 3.2.2.

Rozdział czwarty poświęcono omówieniu dualnego charakteru ZOK. Co ważne w pracy wykorzystano zarówno ujęcie statyczne jak i dynamiczne. Warto zwrócić na to uwagę, gdyż o ile często postuluje się wykorzystanie perspektywy dynamicznej to w praktyce wciąż należy to do rzadkości. W tej części zostaje poprawnie wyprowadzony oraz poddany testowaniu model badawczy (rysunek 16). Hipotezy leżące u podstaw tegoż modelu (H3-H5) sformułowano w sposób nie budzący żadnych zastrzeżeń. Wyniki testowania modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych surowych, a zatem można przyjąć, że trafnie przetestowano hipotezy.

W świetle przedstawionych wyników nie wszystkie hipotezy mogły zostać przyjęte (szerzej Tabela 18). Warto zwrócić uwagę, że wszystkie z otrzymanych rezultatów, zarówno o charakterze confirmacyjnym jak i disconfirmacyjnym zostały zinterpretowane, a w ostatniej części pracy odniesione do istniejącej literatury. Podobnie jak w przypadku modelu pomiarowego omawianego w rozdziale poprzednim, celem weryfikacji modelu strukturalnego wykorzystano SEM. Ponownie wątpliwości budzi brak pełnego opisu walidacji skal pomiaru (szerzej także w punkcie 3.2.2.) jak i liczba wskaźników pomiarowych przyjęta dla zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) oraz sprawności organizacji (SO).

W rozdziale piątym rozważania konceptualne odnośnie do roli i znaczenia ZOK eksploatacyjnych oraz eksploracyjnych zostają opisane z punktu widzenia użyteczności dla różnych obszarów, a nawet subdyscyplin NoZiJ. Rozdział piąty jest w moim przekonaniu wyjątkowo ważny z punktu widzenia wkładu monografii w dotychczasową wiedzę.

W kolejnych częściach Autor wskazuje wprost dla jakich obszarów (np. zarządzanie jakością, zarządzanie strategiczne), koncepcji (np. oburęczność organizacji), czy metod (np. BSC, design thinking, badania w działaniu) ZOK mają lub mogą mieć znaczenie. Co więcej, mimo, że znaczna część procesu rozpoznania naukowego ogranicza się do zarządzania publicznego (próba objęcia wyłącznie urzędy gmin), Autor trafnie wskazuje na powiązanie ZOK z organizacjami turkusowymi, do których jednak badanym gminom dość daleko. Ważnym elementem rozdziału piątego jest ukazanie dynamicznej natury dwóch typów ZOK w kontekście zarówno użyteczności dla organizacji jak i zmienności otoczenia.

Rozdział szósty nosi znamiona rozdziału utylitarnego. Zaprezentowano w nim sposób diagnozowania stylu kadrowania (podrozdział 6.2.), ale pokazał także jak można te style identyfikować w praktyce, a nawet i je doskonalić (podrozdział 6.3.). Wskazuje to na wysoką

wartość aplikacyjną rezultatów postępowania badawczego, aczkolwiek na ten moment raczej wartość potencjalną. Z uwagi na brak narzędzia pomiaru przeprowadzenie przez jakiegokolwiek odbiorcę pracy diagnostyki stylu kadrowania w swojej organizacji nie jest bowiem możliwe.

W ostatniej części rozdziału poprawnie przybliżono znaczenie rezultatów postępowania badawczego dla metazarządzania, ograniczenia postępowania badawczego oraz zaproponowano dalsze kierunki badań. Warto docenić krytyczne spojrzenie na zrealizowany proces badawczy.

3.2.2. Metodyka procesu rozpoznania naukowego

W pracy nie znajdziemy rozdziału metodycznego. W dużej mierze kwestie metodyczne zostały opisane (bardzo pobieżnie) we wstępie oraz uzupełniająco w rozdziale trzecim. W opisie tym, w nad wyraz syntetycznej formie przedstawiono ogólne założenia procesu badawczego oraz ogólnikowo sprawozdano z przebiegu realizacji badań. Warto zwrócić uwagę, że brak przejrzystego opisu rygoru metodycznego uniemożliwia rzetelną ocenę jakości całego procesu badawczego, a co za tym idzie jakości wniosków wyciągniętych na ich podstawie.

Proces badawczy przeprowadzono z wykorzystaniem strategii teorii ugruntowanej. Muszę przyznać, że o ile znane mi są założenia teorii ugruntowanej wykorzystywane m.in. do pogłębionych studiów literatury, to strategia teorii ugruntowanej, jest dla mnie nowością. Niestety na opis jej założeń stanowiących podstawę dla procesu badawczego nie jest dla mnie zrozumiała.

Założenia badawcze

Problem badawczy przedstawiony na stronie 9 w brzmieniu „zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów” w moim przekonaniu nie jest ten problem sformułowany poprawnie gdyż nie spełnia założeń [Apanowicz 2000: 146-147] wskazujących, że problem powinien wprost sygnalizować konieczność wyodrębnienia istniejących, obiektywnych trudności w pełnym zrozumieniu danego zjawiska, bądź wskazywać na brak, fragmentaryczność lub nieaktualność wiedzy dotychczasowej. Sam Autor w kolejnych częściach pracy określa „zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów” luką badawczą (s. 46 i 49), a przecież luka badawcza i problem badawczy nie są tożsame.

W pracy postawiono cele teoriopoznawcze, metodyczne oraz empiryczne, których realizacja następowała niemal naprzemiennie w kolejnych etapach procesu badawczego. Sposób sformułowania celów nie wzbudza zastrzeżeń. Hipotezy badawcze sformułowano poprawnie (aczkolwiek jak wspominałam wyżej kierunek przyjęty w hipotezach 1 i 2 nie jest odpowiednio uargumentowany), co ważne wszystkie są kierunkowe i nie są złożone, co nie pozostaje bez znaczenia z punktu widzenia wykorzystanej metody analizy danych.

W odniesieniu do założeń części empirycznej wątpliwości wzbudza także dobór kontekstu badawczego. Po pierwsze, nie znajdujemy w pracy żadnej argumentacji dla skoncentrowania uwagi badawczej na urzędach gminy. Podobnie wygląda sprawa wykorzystania materiałów, informacji, danych z audytu wewnętrznego w Zarządzie Dróg Powiatowych w Brzesku. Sam fakt posiadania danych nie przesądza o ich adekwatności dla rozwiązania określonego – tutaj dość ogólnego przecież – problemu badawczego. Po drugie, chciałabym zwrócić uwagę, że z uwagi na kontekst empiryczny wnioski, jak i rekomendacje w niej zawarte nie spełniają warunków generalizacji. Badania empiryczne, jak i obserwacje przeprowadzone w toku procesu badawczego osadzone były w jednostkach samorządu terytorialnego. Zatem, pomijając ograniczenia implikowane zawężeniem badań do Polski, czy skupieniem uwagi na urzędach gminy, rezultaty, w tym wkład należy odnosić do subdyscypliny zarządzania publicznego i NGO, a nie zawsze to w pracy wybrzmiewa dostatecznie jasno.

Realizacja badań

Z punktu widzenia realizacji badań terenowych niedosyt budzi brak jakiegokolwiek uzasadnienia dla czynionych wyborów metodycznych. Niewiadomym pozostaje uzasadnienie doboru metody i techniki badawczej (nie tylko w kontekście badań terenowych, ale także badań zza biurka na etapie rozpoznania stanu wiedzy), kontekstu badań, czy wreszcie metody doboru analizy danych. Biorąc pod uwagę dotychczasowe zainteresowania naukowe Habilitanta zrozumiałym jest osadzenie badań w nurcie praktycznym w obszarze zarządzania publicznego i NGO. Natomiast osadzenie to powinno zostać w pracy transparentnie zaznaczone, nie tylko w odniesieniu do uszczegółowienia luk poznawczych, ale przede wszystkim na etapie formułowania wniosków, czy opisu znaczenia dla teorii i praktyki zarządzania (rozdział 6).

Ponadto, w pracy nie zamieszczono narzędzia badawczego², stąd też trudno ocenić jego jakość, a co za tym idzie jakość zgromadzonych danych surowych. Jest to tym bardziej istotne, że wykorzystano narzędzie zupełnie nowe. Należy także zwrócić uwagę, że w Załączniku Z1 ujęto przykładowe pytania ankietowe. Ich struktura jest dość złożona, a to pozostaje w opozycji wobec dość powszechnych zaleceń dla narzędzi konstruowanych z wykorzystaniem skali Likerta.

W odniesieniu do konstrukcji narzędzia pojawia się także wątpliwość dotycząca struktury pytań, a mianowicie czy pytania reprezentujące daną zmienną były grupowane obok siebie, czy może były mieszane – nie wiadomo, czy kolejność zadawanych pytań mogła wpływać na wyniki analizy czynnikowej (Tabela 7).

Dodatkowo, z opisu metodyki wynika, że do pomiaru zmiennych wykorzystano sześciopunktową skalę Likerta. Niewiadomym pozostaje konkretny typ skali, w szczególności

² Kwestionariusz ankiety nie został też przedstawiony w materiałach przesłanych do recenzji, co z jednej strony pozwoliłoby dokonać oceny konstrukcji i walidacji narzędzia w pełniejszym wymiarze, a z drugiej nie stałoby na przeszkodzie skutecznej komercjalizacji.

czy była to skala symetryczna, czy była odpowiedź neutralna, czy były pytania kontrolne wymagające kodowania odwrotnego – część narzędzia oparto na skali adaptowanej z Management 2016, nie wiemy w jakim stopniu, ani w jakiej finalnie postaci.

Generalnie dobór skali nie znajduje argumentacji, ani szerszego opisu, co w moim przekonaniu stanowi znaczne niedociągnięcie przynajmniej z następujących względów: skala bez wartości środkowej nie jest rekomendowanym rodzajem skali w badaniach nauk społecznych (a tak może tutaj być o czym świadczy parzysta liczba kategorii), skale asymetrycznej (tego typu skalą jest skala do, której Autor nawiązuje nie wiemy czy ten mankament został przeniesiony na grunt badań właściwych) nie jest rekomendowana w badaniach nauk społecznych, w przypadku analizy danych z wykorzystaniem SEM rekomenduje się stosowanie skali siedmiopunktowej [Hair i in., 2019].

Kolejna kwestia metodyczna, do której chciałabym się odnieść to walidacja skali pomiaru. We wstępie oraz w rozdziale 4 czytamy, że narzędzie poddano walidacji. Warto docenić chęć oceny opracowanej skali, co o ile jest pożądane w literaturze metodycznej, wciąż pozostaje rzadko realizowane i sprawozdawane w rodzimych pracach awansowych. Jednakże, podobnie jak w innych kwestiach metodycznych, w odniesieniu do opisu walidacji także brakuje wielu szczegółów.

W świetle przedstawionego opisu wydaje się, że walidacja nie była kompletna – brakuje informacji na temat walidacji treściowej, walidacji fasadowej, walidacji dywergentnej (różnicowej), walidacji nomologicznej (predyktywnej). Warto zwrócić uwagę, że ocena rzetelności nie została przeprowadzona z wykorzystaniem wyłącznie wskaźnika spójności wewnętrznej Cronbacha – w zakończeniu czytamy bowiem, że zweryfikowano także błąd wspólnej metody (ang. *common method bias*, CMB). Pomimo, że Autor nie wiąże braku ryzyka CMB z rzetelnością narzędzia pomiaru, samą ocenę tego ryzyka należy ocenić pozytywnie. Natomiast, w odniesieniu do walidacji konwergentnej (zbieżnej), o ile Autor o niej wspomina we wstępie, to podczas omawiania modelu pomiarowego (rozdział trzeci), czy modelu strukturalnego (rozdział czwarty) bezpośrednio do niej nie nawiązuje. Znajdujemy co prawda informacje dotyczące miar determinujących trafność konwergentną (tj. CR oraz AVE), ale wniosku odnośnie walidacji zbieżnej brak.

Ostatnia uwaga metodyczna ma charakter terminologiczny, ale uwzględniając specyfikę nieścisłości językowej pozwalam sobie przedstawić ją tutaj. Mianowicie na potrzeby testowania modelu zarówno pomiarowego jak i strukturalnego wykorzystano modelowanie równań strukturalnych (SEM), a nie jak czytamy w pracy metoda równań strukturalnych (np. na stronie 95). Dodatkowo, stosowanie nazwy oprogramowania wykorzystanego do wykonania obliczeń bezpośrednio po nazwie metody analizy danych bez wskazania, że AMOS to moduł do oprogramowania statystycznego może być dla wielu osób mylące.

3.3. Wkład w rozwój nauki

Jako wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości w mojej opinii wskazać można zarówno w ujęciu tworzenia wiedzy nowej, jak i rozwoju wiedzy dotychczasowej.

Jako tworzenie nowej wiedzy uznaję przede wszystkim konceptualizację oraz propozycję pomiaru zdolności organizacyjnych kadrowania, opracowanie metodyki diagnozy stylu kadrowania oraz charakterystyka wyłonionych stylów (finalnie ujętych na rysunku 20). Wskazuję wyżej na propozycję pomiaru, a nie na opracowanie metodyki pomiaru z uwagi na niedostatek opisu metodycznego, w tym brak dołączonego narzędzia pomiarowego. Ponadto jako swoiste novum przyjąć można rozpoznanie jak zmieniają się ZOK na przestrzeni czasu w zależności od poziomu użyteczności oraz stopnia turbulencji otoczenia (rysunki 17-18). Biorąc pod uwagę obserwowaną obecnie hiperturbulencję otoczenia zdolność łączenia tego co stare z tym co (zupełnie) nowe wydaje się nabierać jeszcze większego znaczenia, aniżeli wynika to (tylko) z testowania modelu strukturalnego.

Jako kumulatywny rozwój wiedzy natomiast uznaję w szczególności pogłębienie wiedzy odnośnie do dualizmu oraz paradoksów organizacyjnych zdolności kadrowania, kategoryzację kadrów wg kryterium poziomu analizy, opracowanie modelu koncepcyjnego organizacyjnego tworzenia sensu. W nieco bardziej szczegółowym ujęciu, jak wskazuje sam Autor (s. 61), ZOK mają znaczenie dla różnych subdyscyplin NoZiJ np. zarządzania projektami, czy zarządzania finansami (skoro wyłoniony jest wpływ na sprawność działania). Zatem w ich kontekście także można dopatrywać się – przynajmniej pośredniego – wpływu na poziom wiedzy.

W tym miejscu raz jeszcze chciałabym podkreślić, że ograniczony kontekst empiryczny przesądza o ograniczeniu możliwości generalizacji uzyskanych wyników wyłącznie do populacji urzędów gminy działających w Polsce, a co za tym idzie wkład w rozwój wiedzy także nosi znamiona ograniczonej.

Odnosząc się do postawionego problemu badawczego, Autor we wstępie, w odniesieniu do zrealizowanego procesu badawczego, stwierdza, że „każdy etap przyczyniał się do coraz pełniejszego rozumienia problemu badawczego (...)” (s. 13). Autor nie stwierdza w pracy bezpośrednio, czy i na ile ten problem udało się też rozwiązać. W mojej opinii realizacja procesu badawczego pozwoliła zidentyfikować, zmierzyć, a w pewnym zakresie także skategoryzować „zasady łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów”. Innymi słowy problem badawczy udało się rozwiązać.

Dodatkowo, biorąc pod uwagę treść pracy, w tym przede wszystkim wyniki zrealizowanych badań, ale także bogate rozważania koncepcyjne, w tym te o walorach wysoce aplikacyjnych stwierdzam, że spełnione zostały także pozostałe założenia postępowania badawczego tj. osiągnięto cały zestaw postawionych w pracy celów teoriopoznawczych, metodycznych oraz empirycznych (o których mowa we wstępie), jak i poprawnie przetestowano hipotezy badawcze (przedstawione w trzecim i czwartym rozdziale).

Oceniając wkład Autora w rozwój nauki, nie sposób nie wspomnieć o implikacjach zarządczych. Jak wspominałam wcześniej, zarówno rozdział 5 jak i rozdział 6 prezentują

szerokie spectrum możliwości wykorzystania ZOK dla realizacji oraz rozwoju procesów zarządczych w urzędach gmin. W mojej ocenie utylitarny charakter wkładu jest cenny jako że NoZiJ cechuje pragmatyzm i dążność do aplikowania opisywanych w teorii koncepcji do praktyki zarządzania.

3.4. Ocena formalna

Struktura pracy jest poprawna, a poruszane w kolejnych rozdziałach wątki są logicznie powiązane, aczkolwiek pojawiają się też wątki niekoniecznie istotne z punktu widzenia czynionych rozważań – np. Tabela 2 poświęcona współdziałaniu międzyorganizacyjnemu. Bardzo ciekawym jest przyjęcie konwencji ułożenia kolejnych części pracy zgodnie z kolejnymi etapami procesu badawczego.

Z językowego punktu widzenia monografia przygotowana jest poprawnie, aczkolwiek znaleźć w niej można kilka redakcyjnych niedociągnięć. Przykładowo, tytuł podrozdziału 3.4. zawiera wielokropek – nie jest to poprawne. W pracy niepotrzebnie kilkakrotnie przywoływane są anglojęzyczne formy stosowanych terminów (czasem nawet na kolejnych stronach monografii – zob. *capacity building* na s. 29 i 30; *habitual acts* na s. 28 i 64 – ten rodzaj błędu jest wręcz notoryczny). Na rysunku 21 widzimy dwukrotnie ZOK eksploatacyjnego, podczas gdy wyłonione style powstały z nałożenia ZOK eksploatacyjnego i eksploracyjnego. Generalnie uchybienia redakcyjne są drobne i nie mają wpływu na odbiór merytorycznego przekazu. Zaletą pracy, ułatwiającą utrzymać koncentrację na głównej osi wywodu, są krótkie wprowadzenia oraz podsumowania ujęte we wszystkich rozdziałach.

Jednym z niedociągnięć istniejącego stanu wiedzy motywujących do podjęcia tematyki zdolności organizacyjnych kadrowania były deficyty w utylitarnym wykorzystaniu dorobku naukowego dotyczącego zdolności organizacyjnych w praktyce zarządzania organizacjami. Motywacja, jak i zamierzenie zmniejszenia rzeczonych deficytów wydają się być ważne, chociażby dlatego, że nauki o zarządzaniu i jakości z natury mają mieć wartość pragmatyczną. Natomiast, w moim przekonaniu, język, którym napisana jest praca (tj. dość hermetyczny, bogaty w terminologię naukową, traktujący o zjawiskach i konstrukcjach o wysokim poziomie abstrakcji, o mocnym zabarwieniu naukowym) o ile jest adekwatny dla prac awansowych, to niekoniecznie będzie ułatwiał upowszechnianie zawartych w pracy konkluzji oraz zaleceń w środowisku praktyków zarządzania.

3.5. Konkluzja

Podsumowując, w mojej opinii przedłożona do oceny monografia autorstwa dr Mateusza Lewandowskiego pt. „*Organizacyjne zdolności kadrowania*” spełnia wymagania ustawowe stawiane osiągnięciu naukowemu w art. 219 ust. 1 pkt 2. Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wnosząc znaczny wkład w rozwój nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości gdyż

zapętla faktyczną oraz ważną lukę poznawczą dotyczącą sposobu rozumienia, konceptualizacji oraz pomiaru organizacyjnych zdolności kadrowania oferując jednocześnie oryginalne narzędzie diagnozy stylu kadrowania w urzędach gmin.

3.6. Referencje

- Apanowicz, J. (2000). Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of consumer psychology*, 20(1), 90-98.
-

4. Ocena pozostałego dorobku naukowo-badawczego Habilitanta z perspektywy wymagań stawianych osobom ubiegającym się o nadanie stopnia doktora habilitowanego

4.1. Posiadanie stopnia naukowego doktora (dot. art. 219. Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce ust. 1 pkt 1).

Habilitant spełnia wymóg ustawowy – stopień doktora uzyskał w roku 2011.

4.2. Istotna działalność naukowa w więcej niż jednej uczelni (dot. art. 219. Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce ust. 1 pkt 3).

W ramach działalności naukowej przekraczającej granice macierzystej Uczelni dr Lewandowski aktywnie uczestniczy w międzynarodowej debacie akademickiej, czego wyrazem są wystąpienia na konferencjach naukowych (4 na zaproszenie 4, 14 zagranicznych, 12 krajowych oraz 2 przed uzyskaniem stopnia doktora) oraz uczestnictwo w międzynarodowych stowarzyszeniach naukowych. Kandydat, od 2015 roku jest członkiem *International Research Society for Public Management (IRSPM)*, w tym współzałożycielem *Design-led approaches to Renewing Public Management and Governance SIG* przy IRSPM. Także od 2015 roku uczestniczy w *European Academy of Management (EURAM)*, w tym sprawował dwuletnią kadencję piastując funkcję *Communication Officer* w *SIG Public Management and Non-Profit Management* działającego pod egidą EURAM.

Na arenie międzynarodowej Kandydat wykazuje się także działalnością naukowo-badawczą. W Jego dorobku znajduje się udział w zespole badawczym projektu „*Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL*”, a jeszcze przed uzyskaniem stopnia doktora

udział w projekcie *European Arts Managemet Programme* (EAMP) zakładającego współpracę 10 Uczelni z 10 krajów Unii Europejskiej.

W ramach aktywności międzyuczelnianej pośrednio związanej z działalnością naukową warto zwrócić uwagę na członkostwa Habilitanta w redakcjach 5 czasopism (w tym 4 o zasięgu międzynarodowym publikujących w języku angielskim) oraz działalność recenzencką (w tym przygotowywanie recenzji dla krajowych i międzynarodowych czasopism <w tym 21 dla czasopism z listy JCR> oraz międzynarodowych konferencji naukowych).

Wreszcie, warto dodać, iż poza działalnością naukową, dr Lewandowski podejmuje się także działań oraz aktywności organizacyjnych na rzecz przygotowania przedsięwzięć naukowych, w tym 11 konferencji (głównie jako współprowadzący sesje) po oraz 2 przed uzyskaniem stopnia doktora. W odniesieniu do działań popularyzujących naukę prowadził także zagraniczne warsztaty dotyczące przywództwa w Uniwersytecie w Murcii (10 dni).

4.3. Inna istotna działalność naukowa

Warto zwrócić uwagę na realizację (funkcja kierownika) projektu sfinansowanego przez NCN w ramach konkursu SONATA oraz 6 projektów wewnętrznych (głównie dla młodych naukowców pod egidą UJ).

W ramach aktywności na styku nauki i praktyki gospodarczej Kandydat prowadził szkolenia z obszaru zarządzania strategicznego (w tym w ramach międzynarodowego projektu pod przewodnictwem Narodowego Centrum Kultury) oraz współpracował z jednostkami samorządu terytorialnego (zakres współpracy dotyczył określenia potrzeb szkoleniowych oraz wdrożenia systemu rozwoju jednostek – obszar zarządzania zasobami ludzkimi), Członek Rady Programowej Centrum Kultury Śląskiej w Nakle Śląskim.

5. Formalne kwestie dot. wniosku

Od strony formalnej wniosek jest kompletny i został przygotowany poprawnie.

6. Wnioski końcowe i rekomendacja

Zgodnie z art. 219. Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Kandydat spełnia wymogi określone w:

- ust. 1 w pkt 1 (tj. posiada stopień doktora),
- w pkt 2 (tj. posiada w dorobku osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny ujęte jako 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a), a także
- w pkt 3 (tj. wykazuje się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, w szczególności zagranicznej).

Wobec powyższego, w moim przekonaniu, Kandydat spełnia wymogi ustawowe. W ujęciu łącznym moja recenzja jest pozytywna, a tym samym popieram wniosek o nadanie doktorowi Mateuszowi Lewandowskiemu stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Patrycja Klimas