



Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi
dr hab. Anna Rakowska, prof. nadzw.

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Ewy Podlewskiej

pt. *Rola menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w kierowanych przez nich zespołach*

napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś, prof. nzw.
w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu

Podstawą formalną do sporządzenia recenzji pracy doktorskiej była uchwała Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu oraz list z dnia 12.01.2017 sporządzony przez Dziekana Wydziału Dr hab. Jerzy Boehlke, prof. UMK powierzającego sporządzenie rozprawy doktorskiej napisanej przez mgr Ewę Podlewską.

1. Ogólna charakterystyka rozprawy

Recenzowana praca doktorska mieści się w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Celem sporządzonej opinii jest stwierdzenie czy rozprawa napisana przez mgr Ewę Podlewską spełnia warunki i wymagania niezbędne do nadania stopnia doktora, stawiane ustawą z dnia 14 marca 2003 r. o tytułach i stopniach naukowych, oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z póź.zm), zatem przede wszystkim, czy stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oraz czy potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, oraz umiejętności Kandydatki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2. Określenie trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego

Tematyka rozprawy doktorskiej mieści się w obszarze kompetencji menedżerskich, w tym przede wszystkim w zakresie zarządzania zespołem z perspektywy kształtowania kapitału społecznego oraz w nurcie pozywanej psychologii. Budowanie zaufania i dobrych relacji mają fundamentalne znaczenie dla angażowania pracowników oraz tworzenia klimatu, dzięki któremu mogą powstawać w organizacji nowe idee. Zainteresowanie tą tematyką znajduje odzwierciedlenie w rozwijającym się w ostatnich latach obszarze badawczym Employee Relationship Management (ERM). Z uwagi na występującą w tym obszarze lukę w krajowej przedmiotu, oraz niski poziom kapitału społecznego w Polsce, co przekłada się także na polskie przedsiębiorstwa, uważam że podjęty przez Doktorantkę temat rozprawy jest oryginalny, mało poznany, wart rozważań, zarówno z uwagi na jego walory teoretyczne jak i praktyczne.

3. Struktura i formalna strona pracy

Recenzowana rozprawa praca liczy 285 stron tekstu na co składa się osiem rozdziałów, zakończenie, bibliografia, spis rysunków, tabele oraz załączniki. Zestawienie literatury zawiera 346 pozycji, na co składają się pozycje książkowe oraz artykuły w języku polskim i angielskim, a w tym



21 źródeł internetowych. Większość z przywołanych w pracy pozycji została opublikowana w okresie ostatnich dziesięciu lat. Zaprezentowaną literaturę generalnie oceniam jako właściwie dobraną. Jednakże jej słabszą stroną jest niewielki udział artykułów prezentujących najnowsze oryginalne wyniki badań związane z tematem rozprawy.

Praca jest bardzo obszerna, uznaję ją za prawidłowo ustrukturyzowaną. Formalna strona pracy nie budzi większych zastrzeżeń. Wywód jest prowadzony logicznie, zrozumiale, konsekwentnie. We wstępie określono cele, zakres pracy i hipotezy badawcze, uzasadniono podjęty temat. Treść pracy jest zaprezentowana w sposób klarowny i poprawny językowo. Dodatkowo walorem pracy są syntetycznie zaprezentowane wnioski na końcu rozdziałów, tabele i rysunki, które są czytelne i dopełniają prezentację treści.

4. Ocena celów, hipotez i metodyki

Cel wynika jednoznacznie z przesłanek określonych przez Doktorantkę we Wstępie i teoretycznych rozdziałach rozprawy.

Celem głównym rozprawy jest „określenie celów i narzędzi stosowanych przez menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych”. Dla jego realizacji przyjęto cele szczegółowe. Są to:

1. Identyfikacja celów budowania pozytywnych relacji pracowniczych z punktu widzenia menedżerów.

2. Określenie korzyści dla pracodawcy i pracownika wynikających z pozytywnych relacji w zespołach pracowniczych.

3. Określenie cech i zachowań oraz narzędzi wykorzystywanych przez menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych.

4. Określenie zależności zachodzących między relacjami menedżer – pracownicy a relacjami pomiędzy pracownikami.

5. Określenie oczekiwań pracowników pokoleń Baby Boomers (BB), X i Y w zakresie sposobów budowania pozytywnych relacji interpersonalnych przez menedżerów

Wyżej sformułowany cel rozprawy uważam generalnie za poprawny. Jest on zasadny z punktu widzenia istniejącej luki w literaturze jak i potrzeb praktyki zarządzania. Związane z celem głównym cele szczegółowe są także dobrze skonstruowane. Zabrakło jednakże podziału celów na cele teoriopoznawcze i użyteczne.

Do sformułowanych celów zaproponowano cztery hipotezy badawcze:

H 1. Najbardziej oczekiwanym przez pracowników pokolenia Y narzędziem budowania relacji jest konstruktywna informacja zwrotna.

H 2. Najczęściej deklarowanym przez menedżerów celem budowania pozytywnych relacji jest wzrost zaangażowania pracowników w realizowane zadania.

H 3. Pozytywne relacje interpersonalne menedżer – pracownicy przyczyniają się do niskiego poziomu absencji pracowników.

H4. Najczęściej stosowanym przez menedżerów narzędziem budowania relacji interpersonalnych jest otwarcie na prywatne sprawy pracowników.

Z uwagi na to, że hipoteza powinna być wyrażona w postaci związku pomiędzy zmienną zależną, a zmienną niezależną, nie wszystkie hipotezy zostały prawidłowo sformułowane. W tym kontekście za prawidłowo sformułowaną można uznać tylko hipotezę nr 3. Pozostałe hipotezy 1,2,4 mogą być założeniami badawczymi lub stanowić wnioski z badań. Poprawna H1 mogłaby przykładowo brzmieć: Pracownicy pokolenia Y wykazują wyższe preferencje w zakresie wykorzystania konstruktywnej krytyki jako narzędzia budowania relacji niż przedstawiciele innych

generacji. Z kolei H2 niewiele wnosi do nauki. Stwierdzenie, że kierownicy deklarują to, że są rozliczani za realizację celów, do czego muszą angażować pracowników, wynika z pełnionych przez nich funkcji. H4 ma za słabe uzasadnienie w p.2.7 (Narzędzia budowania relacji, brak syntetycznego przeglądu badań dot. narzędzi). Mam wątpliwość czy, „otwarcie się” może być nazwane narzędziem. W tym przypadku lepsze byłoby sformułowanie pytań badawczych w miejsce hipotez.

Zaproponowaną w pracy metodykę oceniam jako poprawną, umożliwiającą realizację założonych celów i weryfikację przyjętych hipotez. Autorka zastosowała triangulację metod ilościowych i jakościowych, co miało służyć lepszej jakości wyników badań. W tym przypadku wykorzystano: badania ankietowe; pogłębione wywiady indywidualne; zogniskowane wywiady grupowe; metodę dokumentów osobistych, analizę przypadków. Podkreślić należy, iż Doktorantka włożyła wiele wysiłku w realizację badań, przede wszystkim w części dotyczącej badań jakościowych. Generalnie wyżej oceniam badania jakościowe, niż ilościowe, co zostanie wyjaśnione niżej.

5. Ocena i uwagi dotyczące poszczególnych rozdziałów.

Treść rozprawy ujęto w 8 rozdziałach, które uważam za interesujące i wartościowe. Za najbardziej wnoszący do nauki, z uwagi na zaprezentowane wyniki, uważam rozdział czwarty w części dotyczącej opisu wyników badań jakościowych.

R.1. Przesłanki budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w organizacjach XXI wieku zawiera trafny wybór koncepcji uzasadniających podjęty temat. Koncepcje opisano w sposób zwięzły, w logicznej kolejności. Uwzględniono trendy w stosunkach pracy i podkreślano ich znaczenie dla relacji w organizacji, zwracając uwagę na rolę kontraktu psychologicznego. Rozdział zamykają rozważania na temat wielopokoleniowego rynku pracy. Przyjęte treści są dobrym wprowadzeniem do dalszych rozważań.

Z uwagi, na fakt, że Doktorantka koncentruje się w swoich badaniach także na różnicach pokoleniowych, uważam, że za mało miejsca poświęciła przeglądowi koncepcji i wyników badań w tym obszarze. Dziwi fakt, że dla celów tej pracy przyjęty został podział na generacje w oparciu o nierecenzowaną stronę internetową firmy konsultingowej (r.1, przypis 139, s.38), podczas gdy istnieje tu znaczący naukowy dorobek. Podobne uwagi dotyczą przeglądu badań na temat cech pokoleń (powoływanie się na nierecenzowany *Personel i Zarządzanie*, nierecenzowane strony www i blogi np. R 1. przypis 149, przypis 168).

Mając na uwadze postępującą wirtualizację pracy zespołowej, uważam, że w części dotyczącej organizacji wirtualnej zabrakło rozważań i wyników badań dotyczących e-przywództwa w kontekście budowania relacji w wirtualnych zespołach. Z kolei, w części dotyczącej kapitału społecznego, dominują rozważania teoretyczne, nie ma odwołania się do wyników i dyskusji na ich temat, przede wszystkim w kontekście jego znaczenia dla organizacji, wzrostu efektywności, tworzenia wiedzy czy innowacyjności.

R.2. Relacje społeczne w organizacji rozpoczyna przegląd literatury w obszarze istoty i roli relacji w organizacji. Rozważania teoretyczne są logiczne, interesujące. Jednakże, podobnie jak poprzednim rozdziale, słabą stroną są rzadkie odniesienia do wyników badań, w tym przede z dotyczy to liczących się czasopism. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na komentarz ze s.1 gdzie Autorka pisze „Głównym problemem jaki zainteresował autorkę jest rola bezpośrednich przełożonych kształtowaniu relacji interpersonalnych zarządzanych przez nich zespołach pracowniczych kontekście efektywności organizacji”. Natomiast w p. 2.5.1. *Korzyści pozytywnych relacji pracowników dla organizacji* nie ma dyskusji dot. stanu badań w tym obszarze.

Ostatni punkt rozdziału drugiego (2.7.) *Narzędzia budowania relacji w zespołach* jest kluczowy w dysertacji, z uwagi na postawione cele, hipotezę, oraz konstrukcję kwestionariusza ankiety. Jednakże ma on swoje niedociągnięcia. Na s. 87 jest napisane „Narzędzia budowania relacji to zarówno indywidualne, jak i organizacyjne metody stosowane wobec drugiej osoby w celu wywołania określonej reakcji, wzbudzenia uczucia czy zmiany postawy”. Takie sformułowanie jest nieprecyzyjne, narzędzie nie może być metodą. Logika wynikania jest odwrotna. W ramach metody można stosować techniki, a w technikach narzędzia. Także zamieszczone tu treści nie są dobrze uporządkowane, nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków, co do tego jakie ostatecznie narzędzia znajdują się na liście narzędzi do budowania relacji w zespołach. Opisano tu natomiast trzy strategie, uwypuklono rolę komunikacji, kultury organizacyjnej, delegowania, konstruktywnej krytyki, czy komunikacji niewerbalnej. Nie jest to jednoznaczne, czy Doktorantka rozumie to jako narzędzia czy też czynniki mające wpływ na kształtowanie relacji. Brakuje zestawienia, przynajmniej najważniejszych narzędzi, wraz uzasadnieniem dla stworzonej listy narzędzi zamieszczonych w kwestionariusza ankiety.

R.3.Menedżer we współczesnej organizacji.

Scharakteryzowano ewolucję roli menedżera w organizacjach, w szczególności koncentrując się na uwarunkowaniach zachowań związanych z kształtowaniem dobrych relacji. Wykorzystano do tego klasyczne, popularne w literaturze koncepcje. Z nowszych koncepcji opisano m.in. model wszechstronnego przywództwa, teorię relacyjnego przywództwa. Jednakże brakuje syntetycznych wniosków z przeglądu literatury opisującej najnowsze trendy i wyniki badań w tym obszarze (np. J.E. Dinh et al., 2014 opisują koncepcje i badania dot. przywództwa publikowane w 10 najlepszych żurnalach w latach 2000 – 2012). Na koniec uzasadnione byłoby wskazanie, w jaki sposób dotychczasowa teoria i stan badań w zakresie przywództwa przyczyniły się do lepszego zrozumienia uwarunkowań i czynników, które mają wpływ na przywódców i kształtowane przez nich relacje.

Autorka główną uwagę skupia na przełożonym jako odpowiedzialnym za kształtowanie dobrych relacji z podwładnymi, co m.in. znajduje odzwierciedlenie w tytule p. 3.5. *Niewłaściwe zachowania menedżera deprecjonujące jakość relacji w zespołach pracowniczych*. Warto także wspomnieć o czynnikach leżących poza menedżerem, w tym o czynnikach organizacyjnych utrudniających to zadanie, oraz o zjawisku wypalenia menedżerów (tzw. managerial derailment). Istnieje w literaturze obszar badań tzw. „ciemnej strony zarządzania” (tzw. dark side of management), który opisuje mechanizmy korporacyjne, narzucające określone wzorce zachowań. Obszar podejmowany m.in. przez Sympozjum Amerykańskiej Akademii Zarządzania w 2015.

R. 4. Metodyka badań własnych.

Do realizacji postawionych celów oraz weryfikacji hipotez badawczych zaproponowano zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. W szczególności za wartościowe uważam badania ilościowe. Z podziwem patrzę na ogromny wysiłek jako włożyła Doktorantka w przeprowadzenie swoich badań, oprócz badań fokusowych, wykorzystano także metodę dokumentów osobistych. Mając świadomość, jak niechętnie pracownicy biorą udział w badaniach, doceniam, że udało się Jej przekonać respondentów nie tylko do wypełnienia kwestionariuszy ankiet, ale także do udziału w spotkaniach i dodatkowo do sporządzania notatek. Doktorantka wykazała się dużą determinacją w przeprowadzaniu badań.

Mam natomiast zapytania i uwagi dotyczące badań ilościowych. Dotyczy to zarówno formalnej strony budowy kwestionariusza ankiety, jak i w części związanego z tym wnioskowania. Przede wszystkim brakuje informacji, jakie przyjęto założenia przy tworzeniu listy czynników (tzw. itemów) dla poszczególnych części ankiety, np. na jakiej podstawie stworzono listę 14 cech menedżera (pyt.1) i lista 12 celów menedżera (pyt.2). Jakie jest uzasadnienie dla trzech różnych

skal? W pierwszych pytaniach (ankieta dla menedżera) zastosowano wybór wymuszony, i dlaczego maksymalnie wybiera się 5 cech, lub 4 cechy. W dalszej części jest skala, którą trudno jest jednoznacznie zakwalifikować (nie jest to ani skala ilościowa, ani porządkowa, ani interwałowa). W odniesieniu do tej skali na s. 198 Autorka pisze o nadawaniu wag z wykorzystaniem skali 0-100%, co brzmi dziwnie. Na końcu ankiety występuje skala Likerta. Taki zabieg utrudnia poszukiwanie i interpretowanie zależności między zmiennymi o różnych skalach. W części dotyczącej doboru próby nie podano informacji z jakiej puli odbywało się losowanie przedsiębiorstw do próby.

Niejednoznaczne jest także rozumienie sformułowania w pyt. nr 1 zawartym w ankiecie dla menedżerów (s.270) w kontekście zamiarów badawczych. Na s. 145 Doktorantka pisze, iż „celem pierwszego punktu było wskazanie najistotniejszych zdaniami menedżerów cech w ich postawie i zachowaniu w codziennej pracy”. Natomiast zadanie do tego celu pytanie brzmi: „proszę wskazać maksymalnie 5 najistotniejszych Pani/ Pana zdaniami cech w postawie zachowaniu bezpośredniego przełożonego...” co oznacza, że odpowiedzi dotyczą charakterystyki przełożonych badanych menedżerów.

Także użyte sformułowanie w pyt. 4.(s.271) „w jakim stopniu każde z narzędzi wpływa ...” pozwala uzyskać opinie menedżerów na temat wpływu narzędzi (jak sugeruje polecenie), natomiast nie daje podstaw do wnioskowania, jakie narzędzia menedżerowie stosują w praktyce (celem nr 3 jest określenie wykorzystywanych przez menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych). Co nie oznacza, że cel nie został zrealizowany, bowiem, miało to miejsce w trakcie badań jakościowych. Wątpliwości budzą także sformułowane wnioski dot. pyt. 5 (s.272), gdzie polecenie brzmiało: „Proszę wyrazić swoją opinię w zakresie zróżnicowanego rynku pracy odnosząc się do własnej grupy wiekowej”, podczas gdy na s. 146 (5 y wiersz od dołu) jest napisane „dzięki tym opiniom menedżerowie wyrazili swój stosunek do osób z innych pokoleń”.

Za interesujące i ważne z punktu realizacji celów rozprawy uważam wywiady z menedżerami oraz wywiady fokusowe z pracownikami i badania oparte na dokumentach. Zostały one prawidłowo uzasadnione, zrealizowane.

R.5. Postawa menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych.

Zostały tu zaprezentowane wyniki badań ilościowych oraz jakościowych. Mam pytania i wątpliwości co do interpretacji wyników dotyczących niektórych części ankiety:

- Na s. 156 (9 w. od góry) napisano „Analizę statystyczną ... dokonano w oparciu o współczynniki: korelacji kolejnościowej (rang) Spearmana oraz determinacji liniowej obydwu zmiennych. Celem ... była identyfikacja zależności pomiędzy płcią menedżerów a dokonywanymi przez nich wyborami ...współczynniki przyjęły odpowiednio wartości: 0,92 (korelacji rang Spearmana) i 84,64% (determinacji liniowej obydwu zmiennych).” Ponieważ w rozprawie tego nie poruszano, pojawia się pytanie, jak w przypadku „skali” wymuszonego wyboru (max.5 celów) obliczono współczynnik Supermana? Jak zmodyfikowano skalę?
- Druga uwaga: współczynnik determinacji może przyjmować wartości z przedziału (0;1). Generalnie współczynników nie określa się w procentach (tu podano: 84,64%).
- Uwaga dotyczy obliczeń korelacji w punkcie 5.3.3. (s.168). W jaki sposób obliczono współczynniki korelacji Pearsona, gdy dla jednej zmiennej „skala” to wymuszony wybór (do 5 opcji z 14), dla drugiej skala, której nie potrafię jednoznacznie nazwać (zbliżona do porządkowej) tj. do wyboru 10 przedziałów (po 10% przedział). O tej skali błędnie informuje Doktorantka na s. 170 (6 w. od góry), pisząc, iż respondenci

dokonywali odpowiedzi przy użyciu skali 0-100% (podczas gdy mogli dokonać jednego wyboru z 10, wpisując odpowiednio X w jednej z 10 kolumn).

- W wielu miejscach rozprawy brakuje informacji na temat poziomów istotności np. s.156., s.157, 158 ,160....
- Doktorantka powinna z większą ostrożnością podchodzić do formułowania wniosków np. s.161., wyniki dotyczące generacji w grupie menedżerów z uwagi na strukturę próby, gdzie Y 17%, X 62%. Zostało to skomentowane dopiero w Zakończeniu.

Natomiast za udaną i ciekawą uważam część jakościową badań, a w szczególności dotyczy to wyników profilu idealnego menedżera uzyskane w wyniku badań fokusowych. Za oryginalne uznać należy zaproponowane tu analogie między cechami charakterystycznymi dla menedżerów a 8 typami zwierząt. Trafne są także spostrzeżenia dotyczące sposobów rozwiązywania kwestii spornych między przełożonym a podwładnym. Jak wynika z przeprowadzonych rozmów z pracownikami, kierownicy nie podejmują zbyt wielu działań służących konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów. Autorka tłumaczy to m.in. uwarunkowaniami kulturowymi. A w zakończeniu słusznie podkreśla, że powinno to być uwzględnione w przyszłych badaniach.

Czwartym z wymienionych celów badawczych było określenie zależności zachodzących między relacjami menedżer – pracownicy a relacjami pomiędzy pracownikami, które zostały określone na podstawie badań fokusowych z 210 pracownikami w 21 grupach roboczych. Z badań wynika, że pogorszenie się relacji z zespołem zwiększa okresową spójność między podwładnymi, ale w dłuższym okresie przynosi wiele negatywnych skutków.

Zaprezentowano tu także wnioski dotyczące hipotezy nr 3, która nie została zweryfikowana pozytywnie. Podobnie jak wcześniej, w tej sprawie także, zbyt szybko dokonuje oceny wyników. Autorka pisze (s.187) „Wyniki badań ujawniły jednak, że brak nieobecności ... jest bardziej efektem ograniczonego rynku pracy i warunków społeczno-ekonomicznych niż wewnętrznych przekonań o zasadności korzystania ze zwolnień lekarskich”. Są to przypuszczenia, z pewnością słuszne, ale nie można ich nazywać wynikami badań. W badaniu nie zbierano od respondentów opinii na temat postrzegania zagrożeń z rynku pracy. W tej części zabrakło także analizy wyników w kontekście wieku pracowników i wykształcenia. Można przypuszczać, że starsi pracownicy będą jeszcze mniej skłonni do porzucania miejsca pracy, niż młodszy. Ponieważ hipoteza 3 nie została zweryfikowana to została zamieniona na inną. Do tego są potrzebne założenia badawcze.

W kontekście szybkich wniosków, moja uwaga dotyczy także komentarza nt. wyników s. 186 (3 w. od góry). Napisano stwierdzenie dotyczące menedżerów o „niskim poziomie oceny możliwości nabywania nowych kwalifikacji” i „niskiej elastyczności w działaniu”. Trudno to stwierdzić w przypadku gdy respondenci mogą wybrać „maksymalnie 4” najważniejsze cechy z listy 12. To że nie są one wybrane, nie znaczy, że nie są ważne. Znaczą tylko tyle, że nie zaliczają się do grupy najważniejszych. Wymusza wybór ogranicza takie wnioskowanie.

Podsumowując, badania dowiodły, że w opinii pracowników, kierownicy nie dbają o kształtowanie pozytywnych relacji w miejscu pracy, na co składać się może kilka przyczyn w tym, m.in. słabe kompetencje komunikacyjne, naciski na zadania, z czym może łączyć się autokratyczny styl zarządzania. Z kolei w badaniach fokusowych określono profil menedżera XXI, który nieco różni się od zachowań menedżera obserwowanych przez podwładnych w miejscu w pracy.

R.6. Narzędzia budowania pozytywnych relacji interpersonalnych z perspektywy preferencji menedżerów i oczekiwań pracowników.

W rozdziale zaprezentowano interesujące wyniki dotyczące czynników i przejawów pozytywnych relacji. Uzyskano je na podstawie, wywiadów fokusowych oraz notatek osobistych. Za ciekawą uznać należy listę czynników wpływających na relacje, oraz pozytywne i negatywne

aspekty tych relacji. Zwrócono także uwagę na wpływ słabych kompetencji interpersonalnych menedżerów na relacje z pracownikami. Sformułowano kategorie działań, które są istotne dla kształtowania pozytywnych kontaktów między pracownikami.

Mam wątpliwość dotyczącą tytułu p. 6.4.2. *Preferowane przez menedżerów narzędzia budowania relacji interpersonalnych*. Nie oddaje on jego treści bowiem prezentuje wyniki odpowiedzi na pytanie 2. (s.271), które brzmi „proszę ocenić w jakim stopniu każde z narzędzi wpływa budowanie relacji” (s.271), co nie jest jednoznaczne z preferencjami dot. ich zastosowania. Wydają się to potwierdzać wnioski Autorki s.211 „biorąc pod uwagę hierarchię wskazanych narzędzi przez menedżerów należy dostrzec, że ich opinie uzyskane na podstawie badania ilościowego są niespójne z wynikami wywiadów”.

Kolejna uwaga dotyczy rozumienia treści pyt. 1 w ankiecie dla menedżerów (s.270) i wynikających z tego wniosków. Z uwagi na konstrukcję tego pytania „Proszę wskazać cechy bezpośredniego przełożonego” (przełożonego badanego menedżera) nie ma sensu szukanie związków tych cech, z preferowanymi przez badanego menedżera, narzędziami budowania relacji. Mamy tu do czynienia z projekcją. Np. jaki ma sens szukanie związku między: konsekwencją i uporem jako pożądaną charakterystyce przełożonego respondenta, ze swobodną komunikacją jako preferowanym narzędziem budowania dobrych relacji przez tego menedżera (tab.6.5,s. 203)? Także z formalnego punktu widzenia pojawia się pewien problem, w jaki sposób przy wymuszonych wyborach obliczano korelacje Pearsona.

Podobnie jak w przypadku hipotezy 3, także w przypadku hipotezy 4 za szybko wyciągane są wnioski. Na s. 213 napisano „W perspektywie odrzucenia hipotezy 4 wskazany jest zaproponowanie hipotezy alternatywnej w brzmieniu: „Najczęściej stosowanym przez menedżerów narzędziem budowania relacji jest swobodna komunikacja z pracownikami”. Hipoteza powinna opierać się na wcześniej przemyślanych przesłankach badawczych. Także z formalnego punktu widzenia nie jest ona sformułowana poprawnie. Wartościowsze byłoby skomentowanie wyników, dostrzeżenie, że nie można być otwartym na prywatne sprawy pracowników bez szczerzej, otwartej komunikacji (o czym pisze też autorka na s.204, 8 wiersz od góry). Wątpliwe są uogólnienia dotyczące pokolenia Z, które stanowi tylko 3% próby. Można odnieść wrażenie, że Doktorantka zbyt dużą rolę przypisuje w swojej pracy współczynnikom korelacji, nie zawsze pamiętając, że ich zastosowanie wymaga spełnienia ściśle określonych wymagań formalnych, w tym przede wszystkim rzetelnie skonstruowanego kwestionariusza ankiety. Przy tym, nie zawsze w pracy podaje informacje dotyczące poziomów istotności.

Mimo mojej dobrej oceny badań jakościowych, uważam, że nie poświęcono w nich uwagi uwarunkowaniom organizacyjnym mających wpływ na kształtowanie dobrych relacji przez menedżerów. Stąd moje pytanie: jakie uwarunkowania można było dostrzec podczas bezpośrednich spotkań z menedżerami i pracownikami?

R. 7. *Studia przypadków wybranych przedsiębiorstw.*

Rozdział siódmy stanowi dobrą ilustrację dla podjętych w rozprawie problemów. Ponieważ są to dwa przypadki i nie spełniony jest warunek replikacji na specjalnie dobranych przypadkach nie można nazwać je przypadkami w sensie strico, ale ilustracjami. Potwierdza to Doktorantka s.232 „Studia przypadków przedstawionych wyżej przedsiębiorstw w większości założeń można traktować jako dobrą egzemplifikację problemów analizowanych w niniejszej dysertacji”. Zamieszczone w nich treści i spostrzeżenia są ważne z punktu widzenia poruszanego problemu. Potwierdzają one wcześniejsze spostrzeżenia dotyczące słabych kompetencji przywódczych menedżerów, a w tym głównie w zakresie kompetencji interpersonalnych. Uwagi dotyczą także braku chęci doskonalenia ze strony podwładnych. Podkreślono brak wzajemnego zrozumienia między menedżerami a pracownikami. W związku z tym, że w dysertacji główny nacisk kładzie się na menedżerze jako

odpowiedzialnym za relacje, podczas gdy dobre relacje wymagają zaangażowania dwóch stron, jak Doktorantka ocenia w tym zakresie potencjał i chęci drugiej strony tj. pracowników?

R. 8 Rekomendacje dla menedżerów w zakresie budowania pozytywnych relacji z pracownikami zróżnicowanymi pokoleniowo.

Na podstawie badań Autorka zaproponowała katalog dziesięciu zaleceń, które mają służyć budowaniu dobrych relacji z podwładnymi. W mojej ocenie brakuje jednak szerszego spojrzenia, bowiem efekty pracy menedżera są także uwarunkowane organizacyjnie, w tym przede przez przyjęte w organizacji praktyki ZZL, wsparcie ze strony organizacji, klimat zaufania, czy warunki dla realizacji kontraktu psychologicznego. Uwaga: dlaczego tytuł rozdziału zawiera odniesienie do pokoleń, jeśli nie jest to głównym celem, a 5 –ym celem szczegółowym

Ostatnia część opisuje wyniki dotyczące postrzegania cech własnego pokolenia przez respondentów. Na str. 236 (1 i 6 w. od dołu) znajduje się komentarz dotyczący wzrostu poczucia tożsamości pokolenia Y z organizacją i dotyczący zmiany światopoglądu pokolenia Y. Pojawia się więc wątpliwość, czy mamy do czynienia z cechami przypisanymi grupom wiekowym (więc zmieniają się z wiekiem), czy też pokoleniom (względnie na stale im przypisane). A na stronie s. 238 (12 w. od dołu) jest napisane „Generacje X i Y wykazują tożsame preferencje wyborów...”, „zmiany w hierarchii wartości i celów zachodzą wraz z wiekiem”, co świadczy na rzecz wieku a nie pokoleń. Należy także podkreślić, że w badanej grupie menedżerów przedstawicie X stanowią aż 62%, a w grupie pracowniczej 35%. Wyniki dotyczące tej grupy są nie wystarczająco przeanalizowane. Zabrakło wniosków na temat zarządzania generacjami/ lub wiekiem? Słabą stroną jest brak odniesienia wyników własnych badań do stanu badań w literaturze.

6. Osiągnięcia Doktorantki wykazane w rezonowanej rozprawie

Doktorantka wykazała się zadowalającą znajomością literatury i wiedzą teoretyczną w obszarze rozpatrywanej problematyki, która mieści się w dyscyplinie nauk o organizacji i zarządzaniu. Autorka podjęła się rozwiązania interesującego, oryginalnego problemu badawczego, dotyczącego roli menedżerów w kształtowaniu kapitału społecznego w organizacji, w tym przede wszystkim w kierowanych zespołach. Do najważniejszych osiągnięć Autorki niniejszej dysertacji zaliczam:

- oryginalny i aktualny problem badawczy,
- satysfakcjonujący przegląd literatury w podjętym obszarze problemowym,
- realizację celów badawczych,
- wykorzystanie różnorodnych metod badawczych, w tym pragnę podkreślić ogromny wkład pracy włożony w przeprowadzenie badań jakościowych.
- trafność wniosków, zarówno w części analizy literatury, jak i w części dotyczącej badań jakościowych,
- opracowaną typologię menedżerów stanowiącą analogię do zwierząt,
- zwrócenie uwagi na kompetencje menedżerów mające szczególny wpływ na kształtowanie relacji w zespole,
- walory praktyczne zaproponowanych wniosków,
- wysiłek i determinację w prowadzeniu badań.

7. Zagadnienia dyskusyjne, uwagi i pytania

Mimo pozytywnej oceny tej rozprawy chciałam jeszcze zwrócić uwagę na pewne stwierdzenia i wnioski, które mogą być dyskusyjne, bądź wymagają wyjaśnień, jednakże nie mają wpływu na jej pozytywną ocenę.

- W dysertacji rysuje się obraz romantycznego zarządzania, w którym przywódca koncentruje się na dobrych relacjach z podwładnymi, co może wynikać, z tego że praca mieści się w nurcie pozytywnej psychologii. Jednak istnieje też druga strona zarządzania tzw. ciemna strona zarządzania. Pyt.1. *Co na ten temat mówią wyniki dotyczące polskich menedżerów?*
- Za słabszą stronę rozprawy uznają przegląd literatury prezentującej wyniki najnowszych badań, i brak odniesienia wyników własnych do wyników innych autów. Stąd kolejne pytanie: *Jak ocenia Pani zmiany w obszarze kompetencji polskiej kadry menedżerskiej, jakie zaszły w ciągu ostatnich lat, w kontekście kompetencji ważnych dla kształtowania dobrych relacji. Jak dziś plasują się polscy menedżerowie na tle menedżerów z innych krajów? Jak mają się do tego Pani wyniki ?*
- W ostatnich latach pojawiły się nowe koncepcje przywództwa np. J.E. Ding et al., 2014 leadership. Pytanie: *W jaki sposób dotychczasowa teoria i stan badań w zakresie przywództwa przyczyniły się do lepszego zrozumienia i poznania procesów oraz czynników, które mają wpływ na kształtowanie przez przywódców relacji ?*
- W związku z tym, że w dysertacji główny nacisk kładzie się na menedżerze jako odpowiedzialnym za relacje, podczas gdy dobre relacje wymagają zaangażowania dwóch stron: *Jak Doktorantka ocenia w tym zakresie potencjał i chęci drugiej strony tj. pracowników?*
- W pracy często występują odniesienia jednego pokolenia tj. Y, a w badaniach, sporą część stanowią przedstawiciele innych pokoleń. W związku z tym mam pytania:

Jakie jest podejście Doktorantki tj. czy przyjmuje, że mamy do czynienia z pokoleniami, czy zróżnicowanymi wiekowo pracownikami? I jakie wynikają z tego wnioski dla zarządzania generacjami/ lub wiekiem w organizacji?

Jak ocenia Pani cechy przypisywane przedstawicielom generacji Y w kontekście cech menedżera i przywódcy? Czy mogą być dobrymi menedżerami dbającymi o innych? Na s. 42 napisano: „kiedy mija 8 g pracy długopisy wypadają im z ręki... nie widzą powodów do zostawiania po godzinach”... „z dystansem podchodzą do lojalności”.
- Z przeprowadzonych badań fokusowych (s.191) wysunięto wniosek, że w „rzeczywistych warunkach funkcjonowania zespołów występują sytuacje, które budują albo unicestwiają pozytywne relacje i nie są one tylko determinowane przez przełożonego”. *Proszę to rozwinąć.*
- Na s.149 napisano, iż kryterium doboru przedsiębiorstw do wywiadu to znacząca pozycja na lokalnym rynku oraz wyniki ankiet. *Jakie konkretnie wyniki o tym decydowały?*
- s.141 W podziale przedsiębiorstw na produkcyjne, usługowe i handlowe, są wyróżnione przedsiębiorstwa finansowe. *Jakie jest uzasadnienie, czy nie są te też przedsiębiorstwa świadczące usługi?*
- Jak Doktorantka zdefiniowała dla celów tej pracy termin „postawa” ?
- Jakie działania podjęto w obliczeniach dotyczących współczynników korelacji w sytuacji gdy nie ma w ankiecie zwyczajowych skal, skale są różne, a wybór czasem wymuszony (do 5 cech 14 i do 4 cech z 12)?

8. Inne, uwagi formalne:

- powoływanie się w pracy na nierecenzowane czasopisma (Personel i Zarządzanie), nierecenzowane strony, blogi;
- błędne sformułowania stylistyczne: np. s. 3. „Ustalenie postaw”, s. 165 „Hierarchia cech w postawie”. Można mówić hierarchii wartości ale nie cechach w postawie;
- s.23 (tab.1.1.) jako słabą stroną organizacji sieciowo-wirtualnej wymieniono „wielokulturowość”, która ma przecież wiele zalet. Chyba lepiej byłoby to nazwać konflikty międzygeneracyjne”;
- s. 66 użyto sformułowań „zaufanie, lojalność, szacunek, ...”, które zostały określone przez jako postawy, podczas gdy są to wartości.
- s. 122 rys. 3.3. Nie jest jasne jak należy rozumieć „dzielenie się wartościami”.
- s. 145 Wskazanie „cech w ich postawie” nie jest dobrym sformułowaniem, bowiem postawa wiąże się z oceną (pozytywną bądź negatywną), nie można mówić o cechach w postawie.
- s. 192 (1 w. od góry) „W większości zespołów kontakt przełożonego z pracownikami jest rzadszy niż ich wzajemne relacje, stąd złe przejawy tych powiązań ...” – nie jest to zrozumiałe.

Wioski końcowe

Prezentowana praca doktorska mgr Ewy Podlewskiej zawiera oryginalne rozważania dotyczące roli menedżera w kontekście kształtowania dobrych relacji z pracownikami. Postawiony główny cel pracy oraz cele szczegółowe zostały poprawnie sformułowane i osiągnięte. Doktorantka wykazała się wystarczającą wiedzą w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz zadowalającymi umiejętnościami w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Podjęła problem badaczy, którego rozwiązanie wnosi istotne treści w obszarze wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Na tej podstawie stwierdzam, iż rozprawa doktorska mgr Ewy Podlewskiej pod tytułem „Rola menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w kierowanych przez nich zespołach” stanowi oryginalne dzieło naukowe i spełnia wymagania stawiane w ustawie o stopniach i tytule naukowym. Na tej podstawie wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Lublin, 19 marca 2017

