

dr hab. Roman Batko, prof. AGH

Kraków, dn. 19 stycznia 2024 r.

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

rbatko@agh.edu.pl

## **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgr Bogny Halskiej-Pionki pt. „Czas a praktyka zarządzania. Wielokrotne studium przypadku pracowników merytorycznych polskich muzeów”, napisanej pod kierunkiem dr. hab. Grzegorza Mazurkiewicza, prof. UJ i dr. Jakuba Kołodziejczyka**

w odniesieniu do Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2023, poz.742 z późn. zm).

### **Podstawa prawna sporządzenia recenzji**

Podstawą prawną przygotowania niniejszej recenzji jest Uchwała Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dn. 11 października 2023 r., która powołała mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Bogny Halskiej-Pionki.

### **1. Ocena formalna pracy**

Praca doktorska mgr Bogny Halskiej-Pionki, sytuuje się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Zarówno wybrana do badania problematyka, jak i aparat teoretyczny oraz pojęciowy, a także obszerna literatura przedmiotu nie pozostawia w tym zakresie wątpliwości.

## **2. Cel pracy, problemy i pytania badawcze, układ pracy**

Autorka poprawnie zidentyfikowała problem badawczy, koncentrując się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem czasem, zarówno w teorii, jak i w praktyce. Celem głównym rozprawy było rozpoznanie, zdiagnozowanie i opisanie praktyk z zakresu zarządzania czasem, obejmującego zarządzanie sobą w czasie, zarządzania czasem pracy oraz oddziaływaniem przez muzea na społeczne rozumienie czasu, z perspektywy pracowników merytorycznych w muzeach, przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na wyzwania, jakie pojawiają się w procesach organizacji pracy.

Autorka stawia szereg pytań badawczych dotyczących m.in. wartościowania czasu przez pracowników, definicji zarządzania czasem w muzeach, wykorzystywanych narzędzi oraz wyzwań w tym obszarze.

Praca doktorska liczy 463 strony i składa się z czternastu rozdziałów, w tym sześciu teoretycznych, metodologicznego, pięciu poświęconych analizie zgromadzonego materiału badawczego, rozdziału syntetyzującego i rozdziału zawierającego rekomendacje.

Zidentyfikowany problem badawczy, cele naukowe i praktyczne, pytania badawcze i układ pracy uznają za prawidłowy i oceniam pozytywnie.

## **3. Metody badawcze**

Doktorantka identyfikuje lukę badawczą, poprzez wskazanie kilku kluczowych obszarów, które nie były dotychczas szczególnie badane w kontekście zarządzania czasem w polskich muzeach. Wyróżnione przez nią obszary obejmują m.in. zarządzanie sobą w czasie przez pracowników muzeów, zarządzanie czasem pracy w tych instytucjach, a także wpływ muzeów na społeczne rozumienie czasu. Autorka zwraca uwagę na brak badań eksplorujących interpretację zjawisk temporalnych w przestrzeni muzealnej oraz na dominację ilościowych form opisu czasu, pomijających inne perspektywy, takie jak jakościowe czy psychologiczne reprezentacje czasowości. Podobnie brak jest lub występuje śladowe uwzględnienie wymiaru ontologicznego czasu w istniejących publikacjach oraz brak uwspółcześnionej definicji czasu i zarządzania czasem.

Autorefleksyjne podejście do konstruowania strategii badawczej wykazuje świadomość Doktorantki ograniczeń dotychczasowych metod i próbę uniknięcia uproszczeń. Zdecydowanie się na wielokrotne studium przypadku jako metodę badawczą, a także skupienie się na badaniach jakościowych, wskazuje na dążenie do pogłębionego zrozumienia i odtworzenia „czasowej struktury instytucji”. Ta decyzja pozwala na zbadanie indywidualnych perspektyw i doświadczeń pracowników w kontekście zarządzania czasem. Autorka podejmuje świadomą decyzję o odrzuceniu badań ilościowych i innych metod, które mogłyby być nieadekwatne lub kontrowersyjne (np. Zimbardo Time Perspective Inventory), co należy uznać za przykład etycznego podejścia do badań. Wybór indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz uzupełnienie ich o metody kolaży narracyjnych i fotografii świadczy o kreatywnym podejściu do zbierania danych. Triangulacja metod badawczych, obejmujących kolaż narracyjny, ilustracje fotograficzne oraz indywidualne wywiady pogłębione ma za zadanie obiektywizację procesu badawczego. Zastosowanie tych różnorodnych metod pozwala na uzyskanie bardziej kompleksowego obrazu badanego zjawiska, pomimo, że paradygmat interpretacyjny, w którym osadzona jest strategia metodologiczna, pozwala na uwzględnianie subiektywnych doświadczeń i perspektyw pracowników muzeów. Podobnie wykorzystanie koła hermeneutycznego w badaniu relacji między częścią a całością stanowi istotny element strategii metodologicznej. Jest to szczególnie istotne w kontekście badania czasu, zjawiska, które z natury jest abstrakcyjne i wielowymiarowe.

Proces doboru respondentów w badaniach Doktorantki, oparty na wyborze osób przez dyrektorów i kierowników muzeów, może rzeczywiście rodzić pewne obawy dotyczące obiektywności i szczerości odpowiedzi uczestników. Istnieje ryzyko, że respondenci wybrani przez osoby decyzyjne mogli czuć presję, by przedstawić organizację w pozytywnym świetle, lub mogli mieć ograniczoną swobodę w wyrażaniu swoich osobistych opinii i doświadczeń. Jednakże, jak podkreśla autorka, wybór respondentów przez dyrektorów może również dostarczyć cennych informacji na temat tego, kogo uważa się za reprezentatywnego dla danego środowiska zawodowego. To podejście może odsłonić, jakie cechy i kompetencje są cenione w branży muzealnej i jakie role i funkcje są uznawane za kluczowe w tych instytucjach. Różnorodność stanowisk, stażu pracy, poziomu wykształcenia i umiejętności respondentów na pewno można uznać za wartościowe poznawczo. Wybór 36 instytucji, co stanowi niemal 30% wszystkich

muzeów rejestrowanych, zapewnia dużą próbę dla badań, pozwalającą na uzyskanie szerokiej perspektywy. Chciałbym podkreślić, że analiza danych w badaniach charakteryzuje się starannością a podział procesu analizy na trzy etapy uznaję za metodologicznie trafny, podobnie, jak prezentację wyników w formie narracyjnej, począwszy od fikcyjnych opowieści, przez album zdjęć, aż po analizę wywiadów. Doktorantka ma świadomość ograniczeń metody. Pisze, że na podstawie krótkich i fikcyjnych opowiadań niemożliwe jest wyciąganie jednoznacznych wniosków dotyczących postrzegania przez badanych różnych praktyk zarządczych, ale przecież o zbadanie wpływu wyobrażeń pracowników muzeów na zarządzanie czasem tutaj chodzi, a nie ilościową „obiektywizację”.

#### **4. Przegląd literatury, aspekty teoretyczne**

Doktorantka dokonała gruntownego, momentami nawet nadmiarowego przeglądu literatury (stąd też niezwykle obszerna, licząca prawie 500 stron dysertacja), koncentrując się nie tylko na zagadnieniach typowych dla nauk o zarządzaniu i jakości, ale dając bardzo szerokie tło filozoficzne wywodzonych pojęć, odwołując się do swoistej „historii” czasu, badając jego źródła ontologiczne. Widać w tym bardzo dobrą orientację Doktorantki w warsztacie filozoficznym, co stanowi wartość dodaną dysertacji. Przy czym pokazuje równocześnie solidne zrozumienie teorii zarządzania, zwłaszcza w kontekście czasu. Autorka analizuje zarówno klasyczne teorie zarządzania Taylora, Fayola, czy Adamieckiego, jak i nowsze koncepcje, które rozszerzają definicję zarządzania czasem. Rozprawa wyróżnia się oryginalnym podejściem do tematu, łącząc teorię zarządzania z kontekstem muzealnym. Analiza pod kątem fundamentów rozwoju nauk o zarządzaniu oraz sensu wykorzystania narzędzi takich jak chronometraż i harmonogram pokazuje, jak te koncepcje wpłynęły na poprawę wydajności i umożliwiły atrybutalną wycenę czasu. Stosowane przez nauki o zarządzaniu narzędzia (diagram Gantta, harmonogramy, chronometraż) traktowały czas jako kategorię porządkującą, umożliwiającą efektywne planowanie, koordynację i kontrolę działań. Pozwalały one na wizualizację danych w sposób, który ułatwia zarządzanie i śledzenie postępów w konkretnych przedziałach czasowych. Zastosowanie tych narzędzi umożliwiało zarządzającym lepsze wykorzystanie czasu i zasobów, na co zwraca uwagę Doktorantka.

Interesujące jest również podejście Doktorantki do tematu gospodarki czasu, rozumianej jako zbiór zjawisk temporalnych wpływających na różne wymiary życia społecznego, ekonomicznego, kulturowego i politycznego. Jak już wspomniałem, część teoretyczna nie tylko odnosi się do filozoficznych refleksji nad czasem, ale w świadomy i uporządkowany sposób zdaje relację ze związków problematyki czasu z naukami o zarządzaniu i jakości. Na uwagę zasługuje ten fragment pracy, który traktuje o zarządzaniu operacyjnym. Autorka prezentuje analizę ewolucji podejścia do zarządzania operacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem japońskiego modelu i jego wpływu na globalne praktyki zarządzania. Filozofia „kaizen” i narzędzia takie jak Toyota Production System (TPS), Just-in-Time (JiT) i Jidoka, rewolucjonizowało sposób myślenia o czasie i jakości w kontekście produkcyjnym.

Autorka ukazuje kluczowe przesunięcie w naukach o zarządzaniu, co uważam za szczególnie wartościowe, gdzie czas, dawniej postrzegany w kontekście duchowym lub religijnym, zaczął być rozumiany jako narzędzie postępu i rozwoju. To przeobrażenie postrzegania czasu z wartości autotelicznej na środek do osiągania celów ekonomicznych i wydajnościowych jest istotne dla zrozumienia współczesnych koncepcji zarządzania. Doktorantka poświęca również miejsce wpływowi technologii na percepcję czasu, wskazując na to, jak rozwój technologiczny przyczyniał się do przyspieszenia rytmu życia i rozprzestrzeniania unifikacji czasu na skalę globalną. Za szczególnie wartościową uważam refleksję Doktorantki nad zjawiskiem "kolonizowania przyszłości" i "rozszerzonej terażniejszości" Helgi Nowotny. Zauważa, zgodnie zresztą ze współczesnym namysłem nad etycznymi aspektami postępu, że podejście do zarządzania czasem, które koncentruje się wyłącznie na bieżącej efektywności i postępie, może prowadzić do ignorowania długoterminowych konsekwencji naszych działań. Ta "rozszerzona terażniejszość" może pozbawiać przyszłe pokolenia możliwości decydowania o własnej przyszłości, a także wpływać negatywnie na społeczne zaangażowanie w obszarze ekologii. Narzędzia zarządzania czasem często przyczyniają się do skracania dystansu między terażniejszością a przyszłością, próbując przyspieszyć osiągnięcie przyszłych celów. Doktorantka podkreśla również znaczenie synchronizacji różnych perspektyw temporalnych dla zdrowia psychicznego, wskazując na zdolność do integrowania przeszłości, terażniejszości i przyszłości w spójną narrację życia. W kontekście przyspieszenia tempa życia i roli technologii, Doktorantka dostrzega problem

bezczasowości i zacierania granic między czasem pracy a wypoczynkiem. Praca zdalna, choć oferująca elastyczność, również może prowadzić do zaniku naturalnego rytmu dnia i życia, co dramatycznie zauważaliśmy podczas pandemii COVID-19. Pomimo zaznaczenia tych ważnych wątków, brak mi w tej analizie głębszego spojrzenia na to, jak obecne technologie, takie jak AI, chatboty, voiceboty czy szerzej interakcje z wirtualnymi bytami, wpływają na postrzeganie czasu w kontekście pracy i życia codziennego. Byłoby interesujące dowiedzieć się, jak badani postrzegają współczesne technologie, które przecież zmieniają nasze postrzeganie czasu, zarówno w wymiarze osobistym, jak i zawodowym. Ta perspektywa będzie mnie interesować podczas obrony doktoratu

Nieco krytycznie czytam takie zdania, jak to, gdzie Doktorantka pisze, że rozdział zostanie zwieńczony filozoficzną refleksją nad kondycją współczesnego świata i zaburzeniami powstającymi w przestrzeni czasowych doświadczeń, które nieodwracalnie odmieniają ludzką percepcję. Zapowiedź ta może być odbierana jako nadmiernie ambitna i rozległa w swoim zasięgu. Filozoficzna refleksja nad kondycją współczesnego świata i zaburzeniami w przestrzeni czasowych doświadczeń jest tematem ogromnym i wielowymiarowym. Taka obietnica budzi oczekiwania głębokiej, wszechstronnej analizy, która nie jest możliwa do zrealizowania w ramach jednego rozdziału pracy naukowej, a zwłaszcza jej fragmentu. Większa koncentracja na doraźnych zadaniach badawczych zawsze jest bardziej wskazana, niż przewymiarowane, a tym samym mocno powierzchownie potraktowane analizy ogólnych zagadnień. Chciałbym jeszcze odnieść się do kwestii zarządzania czasem w kontekście coachingu i treningów interpersonalnych. Rosnące znaczenie tych tematów literaturze popularnonaukowej i poradnikach rozwoju osobistego wiąże Autorka, moim zdaniem trafnie, z ewolucją zarządzania czasem do roli kluczowego elementu w dążeniu do sukcesu i osobistego rozwoju. Zwłaszcza problem ekonomizacji czasu i skupienia na korzyściach materialnych, co może prowadzić do zaniedbania innych ważnych aspektów życia, takich jak zdrowie psychiczne czy ekologia jest tutaj krytycznie ważne. Uważam jednak, że zjawisko to jest bardziej złożone i pogłębiona refleksja o potencjalnie pozytywnych aspektach wykorzystania tych narzędzi byłaby wskazana. Chciałbym również i o tym porozmawiać z Doktorantką podczas obrony, szczególnie w kontekście jej badań w muzeach.

Doktorantka podejmuje ambitne zadanie w rozdziale piątym swojej dysertacji, stawiając sobie za cel zdefiniowanie zarządzania czasem w nowy, oryginalny sposób. Jej podejście do fenomenu czasu w organizacjach (postrzeganego jednostkowo przez pracowników) wyróżnia się na tle innych prac naukowych, ponieważ odrzuca ona klasyczne, ilościowe pojmowanie zjawisk temporalnych, a zamiast tego proponuje metaforyczne ujęcie, które ma odzwierciedlać złożone warstwy czasowe. Autorska definicja zarządzania czasem, podkreśla, że organizacje są unikatowymi czasoprzestrzeniami, tworzącymi metaforyczną architekturę czasu. Przez to, że organizacje tworzą unikatowe horyzonty czasowe, zarządzanie czasem staje się procesem rozumienia i koordynacji złożonych zmian rzeczywistych i wyobraźniowych. Takie definiowanie czasu organizacyjnego umożliwia głębsze zrozumienie różnorodnych aspektów zarządzania czasem, w tym wpływu indywidualnego postrzegania czasu, koordynacji działań organizacyjnych i interakcji z otoczeniem zewnętrznym. Wyodrębnienie w tym kontekście trzech perspektyw zarządzania czasem – skupienie się na jednostce, perspektywa osób zarządzających oraz analiza relacji organizacji z otoczeniem zewnętrznym – jest wartościowe z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości, ponieważ oferuje holistyczne i zintegrowane podejście do zarządzania czasem.

Autorka zbadała muzea jako instytucje, które nie tylko zachowują przeszłość, ale również aktywnie uczestniczą w kształtowaniu teraźniejszości i przyszłości. Pomimo stereotypowego postrzegania muzeów jako miejsc, gdzie czas się zatrzymał, są one aktywnymi organizacjami, również zarządzającymi czasem. To, na co przede wszystkim warto zwrócić uwagę, to metaforyczne rozumienie zarządzania czasem w muzeach jako zdolności instytucji do komunikowania z otoczeniem poprzez narracje o czasie. Doktorantka widzi muzea jako „zbiorniki pamięci” i „kapsuły czasu”, co radykalnie zmienia sposób postrzegania ich roli w społeczeństwie. Podkreśla, że muzea nie są tylko pasywnymi „przechowalniami” dzieł sztuki, ale aktywnymi uczestnikami życia społecznego, kształtującymi społeczne postrzeganie czasu.

## **5. Analiza wyników badań**

Warsztat analityczny Doktorantki w zakresie prowadzenia i interpretowania badań jakościowych oceniam wysoko. Zaprezentowane wyniki badań zapełniają dobrze rozpoznaną lukę badawczą, a ich wartość praktyczna stanowi dodatkowy atut pracy.

Za szczególnie wartościową w dysertacji uznaję analizę roli muzeów we współczesnym świecie oraz sposobów, w jakie pracownicy merytoryczni wykorzystują przestrzeń muzealną do oddziaływania na społeczne rozumienie czasu. Autorka skupia się na różnorodnych aspektach pracy muzealnej, w tym na przygotowaniu wystaw, definiowaniu nowoczesnego muzeum, wyzwaniach, z jakimi borykają się muzea, oraz na wykorzystaniu nowych technologii. Autorka słusznie zauważa, że zarządzanie muzeum to nie tylko opowiadanie o czasie i jego prezentacja, ale również radzenie sobie z codziennymi wyzwaniami, które wpływają na sposób, w jaki muzea funkcjonują i są postrzegane przez społeczeństwo. Podkreślenie, że tożsamość organizacji, misja i wizja są kluczowe dla budowania relacji z otoczeniem, pokazuje, jak ważne jest dla muzeów określenie swojego miejsca w społeczeństwie i kulturze.

Doktorantka, na podstawie badań wskazuje na trzy główne obszary problemowe, jakimi są finansowanie muzeów, definicję zawodu muzealnika oraz wyzwania związane z komunikacją z odbiorcami muzeum.

Również kluczowym problemem, przed którym stają muzea jest zdefiniowanie swojej grupy odbiorców i zrozumienie ich oczekiwań. Autorka zwraca uwagę na fakt, że muzea często dysponują tylko podstawowymi informacjami o swoich odbiorcach, ale brak im głębszego zrozumienia ich potrzeb i zainteresowań.

Bardzo wysoko oceniam również rozdział poświęcony rekomendacjom. Mają ścisły związek z wynikami badań, są niebanalne i dojrzałe, patrząc z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. To nie jest bardzo częste, aby rozprawa doktorska tak umiejętnie łączyła wątki teoretyczne, prezentowane z dużym znanstwem z rekomendacjami praktycznymi.

## **6. Język, stylistyka pracy**

Praca napisana jest bardzo dobrze, poprawnie stylistycznie, momentami brawurowo.

Chociaż nie zgłaszam w tym zakresie żadnych uwag, postuluję, aby Doktorantka ograniczyła nadużywany ozdobnik retoryczny – „ergo”.



## 9. Konkluzja

Przedstawioną do recenzji rozprawę oceniam wysoko i pozytywnie, jako spełniającą wymogi stawiane dysertacji doktorskiej. Uważam, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje ogólną wiedzę kandydatki w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości, a także samodzielność w prowadzeniu pracy naukowej.

Wnioskuje do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego o przyjęcie recenzowanej rozprawy i dopuszczenie do jej publicznej obrony.



dr hab. Roman Batko, prof. AGH

