



Prof. dr hab. Dominika Latusek-Jurczak

Katedra Zarządzania

Wpłynęło do Dziekanatu WZiKS  
Dnia 08.12.2023  
Podpis [signature]

Warszawa, 20.12.2023

### Recenzja rozprawy doktorskiej zatytułowanej

„Czas a praktyka zarządzania. Wielokrotne studium przypadku pracowników merytorycznych polskich muzeów”.

Autor: mgr Bogna Halska-Pionka

Rozprawa napisana pod kierownictwem naukowym promotora prof. UJ dr hab. Grzegorza Mazurkiewicza i promotora pomocniczego dr. Jakuba Kołodziejczyka

na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego

### Podstawa

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo od Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, które informuje o powołaniu mnie na recenzenta ww. rozprawy doktorskiej (uchwała podjęta w dniu 11 października 2023). Dokumentacja, którą otrzymałam, jest kompletna i wystarczająca do zrealizowania tego zadania.

### Zakres i kryteria recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska autorstwa mgr Bogdy Halskiej-Pionki zatytułowana „Czas a praktyka zarządzania. Wielokrotne studium przypadku pracowników merytorycznych polskich muzeów”. Przedstawiona do oceny monografia jest osadzona w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości i dziedzinie Nauki Społeczne. Promotorem rozprawy



jest dr hab. Grzegorz Mazurkiewicz, Prof. UJ oraz dr Jakub Kołodziejczyk. Praca składa się z czternastu rozdziałów, Wstępu, Zakończenia oraz dodatkowych standardowych części porządkujących. Struktura pracy, forma i język są typowe dla prac awansowych, poprawne z punktu widzenia dyscypliny i dziedziny naukowej, w której Doktorantka ubiega się o stopień. Objętość pracy jest nietypowa, przekracza znacznie dominujące, wedle mojej wiedzy, formaty typowe w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Zgodnie z wymogami aktualnie obowiązujących przepisów prawa (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce, Dz.U. z 2023 poz. 742 z późn. zm.) oraz z dobrymi praktykami Rady Doskonałości Naukowej dokonuję oceny powyższej rozprawy pod kątem trzech kryteriów: (1) ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości; (2) ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Autorkę; (3) ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Oceny dokonuję w sposób przekrojowy, tzn. skupiając się na poszczególnych kryteriach, a nie omawiając kolejno zawartość monografii rozdział po rozdziale. Przedstawiam ją poniżej w formie zagadnień.

## Teoria

- Część teoretyczna pracy obejmuje rozdziały 2, 3, 4, 5, oraz częściowo rozdział 1 (służy także zarysowaniu tematyki badawczej) oraz rozdział 6 (jest jednocześnie wprowadzeniem do badań empirycznych). Rozważania w części teoretycznej pracy są wyczerpujące, obejmują szeroki zakres zagadnień i zawierają odwołania do adekwatnej literatury zarówno zagranicznej, jak i lokalnej. Ta część pracy w mojej opinii dowodzi umiejętności Autorki w zakresie: biegłego analizowania literatury naukowej, syntetyzowania i integrowania wniosków naukowych z różnych nurtów literaturowych oraz prowadzenia teoretycznej dyskusji naukowej. Rozdziały poświęconej krytycznej analizie literatury dowodzą, że w zakresie teorii Autorka ma kompetencje samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.
- Moje wątpliwości w przeglądzie literatury budzi kwestia, która jednocześnie stanowi wyróżnik recenzowanej rozprawy w krajobrazie innych prac doktorskich w dyscyplinie. Mianowicie, mam wątpliwości dotyczące selekcji materiału. W mojej opinii część ta jest nadmiernie rozbudowana w stosunku do pytań badawczych. Prawdopodobnie tak rozbudowana forma części teoretycznej wskazuje na dylemat, przed którym staje wielu



kandydatów do stopnia doktora – zazwyczaj nie jest w zwartej formie możliwe ukazanie wszystkich zagadnień i źródeł, z którymi doktorant zapoznał się w toku swojej pracy. Mam wrażenie, że w recenzowanej rozprawie Doktorantka nie dokonała krytycznej selekcji materiału ściśle pod kątem pytań badawczych, lecz literaturę omawia szeroko – w mojej opinii, zbyt szeroko. Stanowi to istotne potknięcie, jednak nie dyskwalifikujący błąd, w świetle tego, że rozprawy doktorskie nie mają ściśle narzuconej objętości. Z pewnością jest to jednak obszar umiejętności wymagający dalszej pracy Autorki. Współczesne standardy publikacyjne w nauce wymagają syntetyzowania, a także umiejętności selekcji i rezygnacji z materiału ze względu na ściśle wymogi co do formatu i objętości tekstów. Wymogi te dotyczą także tekstów opartych na badaniach jakościowych i osadzonych w paradygmatach subiektywistycznych, choć do ich charakterystyk należy zwykle konieczność szerszej prezentacji materiału empirycznego. W tym kontekście zastanawia mnie brak w części teoretycznej narzędzi porządkujących narrację i umożliwiających bardziej skoncentrowane przedstawiania argumentacji, takich jak tabele, rysunki czy schematy myślowe. W mojej opinii pracy przysłużyłoby się np. połączenie rozdziału 1 z rozdziałem 2 oraz z rozdziałem 5. Zagadnienia rozdziału 2 i rozdziału 5 mogłyby ponadto zostać zintegrowane z pozostałymi rozdziałami teoretycznymi, ponieważ stanowią ich wspólny mianownik. Rozdziały 3 i 4 są także zbyt rozbudowane i mogłyby bez szkody dla pracy zostać ze sobą połączone i skrócone.

- Narracja w części teoretycznej jest prowadzona językiem akademickim, profesjonalnym, osadzonym w dyscyplinie. Jednocześnie wskazuje on na erudycję Doktorantki i Jej znajomość nie tylko literatury dyscypliny, ale także nauk pokrewnych. Potwierdza to kompetencje Autorki do prowadzenia samodzielnej pracy naukowej.
- Moje największe wątpliwości dotyczące części teoretycznej dotyczą celu tak rozbudowanego przedstawienia literatury. Z jednej strony, mam wrażenie, że część literaturowa stanowi obszerne studium problematyki czasu nie tylko w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, ale szerzej w naukach społecznych, i mogłaby z powodzeniem znaleźć się w pracy socjologicznej czy ekonomicznej. Z drugiej strony, tak szerokie potraktowanie literatury świadczy o odczytaniu i transdyscyplinarnym osadzeniu wiedzy Doktorantki, co warto ocenić pozytywnie. Moje zastrzeżenia nabrały jednak dodatkowego wymiaru po lekturze pracy doktorskiej jako całości. Mianowicie, w pracy brakuje części poświęconej dyskusji naukowej, tzn. wskazania w jaki sposób przeprowadzone przez Autorkę badania empiryczne uzupełniają występujące w literaturze debaty naukowe, jak adresują luki badawcze, do których części literatury wnoszą najwięcej. Jest to z perspektywy czytelnika rozczarowujące: Autorka poprzez



głęboki, wielowątkowy i niezwykle rozbudowany przegląd teorii kreuje oczekiwania dotyczące wniosków i wkładu pracy do nauki. Moim zdaniem brakuje w rozprawie rozdziału stanowiącego omówienie wniosków z badań empirycznych językiem teorii w świetle literatury omawianej w rozdziałach początkowych. Rozdział ten mówiłby mieścić się pomiędzy obecnym rozdziałem 13 a 14. Pewną próbą połączenia omawianej literatury z wynikami badań własnych, która jest zaczątkiem dyskusji naukowej, jest podrozdział 13.8.

### Badania terenowe

- Badania terenowe zostały osadzone w nurcie interpretatywnym. Jest to wybór podyktowany celami pracy i dobrze dopasowany do postawionych przez Autorkę pytań badawczych (s. 12). Zarówno problem badawczy, jak i wywiedzione z niego pytania badawcze, są oryginalne w świetle dorobku dyscypliny. Pytania mają charakter eksploracyjny, stąd przyjęcie perspektywy subiektywistycznej i indukcyjnej jest wyborem, który trzeba ocenić pozytywnie. Wskazuje on na świadomość paradygmatyczną i metodyczną Autorki oraz na Jej wiedzę w zakresie prowadzenia badań w naukach społecznych. Na wyróżnienie zasługuje – obecne przede wszystkim w części empirycznej i metodologicznej, ale też w innych miejscach pracy – wysoka samoświadomość i autorefleksyjność Doktorantki. W mojej opinii stanowi to dowód samodzielności w pracy naukowej.
- Zdecydowanie pozytywnie oceniam wybór metod badawczych, w tym oryginalne połączenie technik wizualnych (kolaże) z pogłębionymi wywiadami. Decyzja o przeprowadzeniu wielokrotnego studium przypadku pracowników, a nie organizacji, jest wyborem oryginalnym i być może kontrowersyjnym, ale jest odważna i dobrze uzasadniona. Moim zdaniem wybór metod badawczych, ich integracja w jednym projekcie, dopasowanie do pytań badawczych i rzetelność oraz wszechstronność prezentacji czynią z tej części najmocniejszy fragment dysertacji. Autorka sama zaznacza wkład metodologiczny swojej pracy do nauki o zarządzaniu i jakości (s.431), ja mogę się wyłącznie z tym stwierdzeniem zgodzić i dodatkowo je uwypuklić. Uważam, że wkład o charakterze metodologicznym do nauki na etapie pracy awansowej na stopień doktora jest rzadko spotykany i stanowi wyróżniające się osiągnięcie.
- Część poświęcona metodyce pracy doktorskiej jest przygotowana wyczerpująco i profesjonalnie. Transparencja w zakresie postępowania badawczego jak i interakcji



badacza z terenem jest głównym kryterium oceny jakości badań interpretatywnych. W ocenianej pracy kryterium to zostało wypełnione wzorowo. W obszarze badań własnych pojawia się jednak kilka szczegółowych zagadnień, które wymagałyby zaadresowania przez Autorkę, bądź mogłyby stanowić przyczynek do dyskusji. Chodzi o następujące kwestie:

- Kwestie dotyczące analizy materiału empirycznego. W jaki sposób chmury pojęć (z programu MAXQDA) przedstawiane na początku każdego podrozdziału prezentującego wyniki badań empirycznych odnoszą się do kodów (tabela nr 1). W jaki sposób zostały wygenerowane początkowe kody do analizy materiału (s.232).
- Ciekawi mnie, że Autorka posługuje się pojęciem 'respondenci' charakterystycznym dla badań ilościowych, zamiast pojęcia 'rozmówcy' częściej spotykanego w kontekście badań interpretatywnych.
- Nie rozumiem dlaczego Autorka w liście do muzeów ujawniała wprost tematykę pracy posługując się językiem teorii, tzn. pisała, że chodzi o postrzeganie czasu w codziennej pracy pracowników muzeum? Jest to zagadnienie trudne (jak sama Doktorantka wielokrotnie podkreśla), które może odstraszyć adresatów, zniechęcić ich do badań, sugerować brak kompetencji. Ryzyko to zmaterializowało się zresztą w toku postępowania badawczego; jak sama Autorka przyznaje, wielu adresatów nie zgłosiło akcesu do badań.
- Pomijanie podsumowań częściowych w podrozdziałach poświęconych empirii jest kontrowersyjne, ale oceniam je pozytywnie. Decyzję tę Autorka podjęła świadomie i dobrze uzasadniła.
- O dojrzałości Autorki świadczy zaadresowanie w rozprawie potencjalnych słabości zastosowanego postępowania badawczego (np. wybór osób do badania, poleganie na pojedynczych informatorach), których ze względu na omówienie przez Doktorantkę w rozprawie nie przedstawiam tutaj szczegółowo. Identyfikację słabości procedury badawczej interpretuję jako ważny wskaźnik samodzielności badawczej, umiejętności krytycznego myślenia i dowód gotowości do samodzielnego prowadzenia badań.
- Badania terenowe dostarczyły bogatego materiału empirycznego. W połączeniu z rozbudowaną częścią rozdziałem literaturowym mogę ponownie zauważyć jak bardzo szkoda, że Autorka nie pokusiła się o dyskusję naukową sytuującą wnioski z badań w dorobku omówionej literatury.



## Kwestie dodatkowe

- W całościowej ocenie pracy należy zauważyć, że monografia zawiera rozdział poświęcony „rekomendacjom” (roz. 14) co odbieram jako ambicję zaadresowania kwestii praktycznego wkładu analizowanej rozprawy. Należy podkreślić, że nie jest to konieczna część rozpraw doktorskich w ocenianej dyscyplinie, tym bardziej w ramach wyborów paradygmatycznych, których dokonała Autorka. Ze względu na praktyczny charakter nauki o zarządzaniu i jakości próbę opracowania praktycznych rekomendacji można pochwalić. Wczytując się jednak w ten rozdział, istotne walory merytoryczne mają z mojej perspektywy części poświęcone prowadzeniu badań (podrozdział 14.5) oraz wyzwaniom badawczym i metodologicznym (podrozdział 14.6). Pozostałe części tego rozdziału uważam za powierzchowne i ogólne, nie odzwierciedlające nakładu pracy, jaki Doktorantka poświęciła na przygotowaniu rozprawy. Z moim odbiorze nie oddają one specyfiki pracy konkretnej grupy zawodowej i konkretnego kontekstu, w którym Autorka prowadziła badania. Pasują one do wielu typów organizacji, z pewnością do organizacji usługowych, organizacji związanych z kulturą i sztuką, czy podmiotów w różnych gałęziach przemysłów kreatywnych. Takie rozszerzenie byłoby wartościowe gdyby stanowiło sugestię rozciągnięcia wniosków wyciągniętych specyficznie dla badanych organizacji na tereny o podobnych charakterystykach. W obecnej formie większa część rozdziału rekomendacji jest jednak w odbiorze czytelnika generyczna i ogólnikowa.
- Praca zawiera potknięcia redakcyjne (błędy literowe), są one jednak na tyle nieliczne, że nie wpływają na całościowy odbiór pracy. Osobiście jestem pod wrażeniem wysokiego poziomu językowego rozprawy. Ma to szczególnie znaczenie ze względu na to, że (1) część terminologii w naukach o zarządzaniu i jakości jest zapożyczona z języka angielskiego i jej stosowanie bywa karykaturalne; Autorka na tle polskojęzycznych prac z zakresu zarządzania wyróżnia się zdecydowanie pozytywnie; (2) recenzowana rozprawa opiera się w dużej mierze na literaturze anglojęzycznej; zdaję sobie sprawę, że przedstawienie tego dorobku w języku polskim nie jest łatwe – osiągnięcia Autorki w tym obszarze chciałabym szczególnie podkreślić, pracę czyta się bardzo dobrze.



## Konkluzja

Podsumowując, rozprawa mgr Bogdy Halskiej-Pionki zatytułowana „Czas a praktyka zarządzania. Wielokrotne studium przypadku pracowników merytorycznych polskich muzeów” osadzona w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości i świadczy o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Mając na uwadze wszystkie walory dysertacji stwierdzam, że oceniana rozprawa doktorska spełnia warunki ustawowe stawiane tego typu pracom awansowym. W szczególności, oceniana monografia zawierała oryginalne rozwiązanie sformułowanego przez Autorkę problemu naukowego z zakresu zarządzania. Moja opinia na jej temat jest pozytywna. Rekomenduję Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony. Ze względu na walory związane z metodyką i badaniami empirycznymi, które opisałam powyżej, wnioskuję także o wyróżnienie rozprawy. W szczególności na wyróżnienie zasługuje wkład pracy w rozwój metodologii nauk o zarządzaniu i jakości.

*Dawide Kobseljust*