



**POLITECHNIKA POZNAŃSKA**

**WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA**

ul. J. Rychlewskiego 2, 60-965 Poznań, tel.: +48 (61) 665 33 74

e-mail: office\_demf@put.poznan.pl, www.fem.put.poznan.pl



dr hab. inż. Agnieszka Stachowiak, prof. PP  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechnika Poznańska

Poznań, 20.05.2023r.

## **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Ewy Gajdy**

**pt. „Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami”,**

**napisanej pod kierunkiem prof. UZ dr hab. inż. Wiesława Danielaka**

### **Wstęp**

Podstawę sporządzenia recenzji stanowi uchwała Senatu Uniwersytetu Zielonogórskiego z dnia 29.03.2023r. powołująca mnie na recenzenta w postępowaniu doktorskim mgr Klaudii Ewy Gajdy.

Przedstawiona do recenzji rozprawa wpisuje się w obszar badawczy zarządzania w nurcie praktycznym, w zakresie zarządzania operacyjnego i dotyczy zachowań organizacyjnych, w tym procesów interpersonalnych, grupowych i międzygrupowych. W szczególności praca została poświęcona zbudowaniu autorskiego modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym uwzględniającym powiązania pomiędzy menedżerem, pracownikami, partnerami biznesowymi oraz klientami oraz opracowaniu zestawu reguł i rekomendacji dla praktyki gospodarczej opartego na relacyjnych kompetencjach menedżerskich. Problematyka ta ma istotne znaczenie teoretyczne i praktyczne. Kompetencje relacyjne menedżera są szczególnie cenne w warunkach dynamicznych zmian rynkowych. Pandemia COVID-19 do której w pracy odnosi się Autorka, a także wojna w Ukrainie wzmocniły znaczenie zasobów, zarówno materialnych, w postaci zapasów, jak i niematerialnych, w postaci relacji. Tym samym postawiły przed menedżerami istotne wyzwania, sprostanie którym wymaga sformułowania rozwiązań odpowiadających współczesnym uwarunkowaniom.



Z powyższego wynika cel rozprawy – „ukazanie kompetencji menedżerskich w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami oraz zbudowanie modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym w odniesieniu do pracowników, dostawców i klientów” (s. 11), który oceniam jako aktualny, ważny i poprawnie sformułowany, szczególnie w drugiej części gdzie wskazany jest oczekiwany efekt pracy – model zarządzania.

Realizacja celu pracy wymaga przeprowadzenia badań literaturowych i empirycznych.

Pani Klaudia Ewa Gajda sformułowała cel badawczy jako identyfikację czynników dotyczących kompetencji menedżerskich, które wpływają na zarządzanie relacjami wewnątrz organizacji i z zewnętrznymi interesariuszami, uwzględniając kontekst pandemii COVID-19. Dodatkowo przedstawiła dwa problemy badawcze w postaci pytań badawczych, przy czym pierwszym było „Czy występują znaczące różnice w kompetencjach menedżerskich, które rzutują na zarządzanie relacjami z pracownikami, dostawcami klientami w warunkach, które miały miejsce przed pandemią COVID-19 i podczas jej trwania?”, zaś drugim „Czy menedżerowie sprostali zadaniom wynikającym z pracy w czasie pandemii w obszarze zarządzania relacjami z pracownikami, klientami i dostawcami?” (s. 13). Pytania odnoszą się do kwestii aktualnych, są adekwatne do rangi rozprawy doktorskiej. Zastrzeżenie budzą sformułowania „znaczące różnice” oraz „menedżerowie sprostali zadaniom”, zdecydowanie wymagają doprecyzowania w dalszej części pracy i uszczegółowienia w metodyce.

### **Ocena struktury i treści rozprawy**

Recenzowana praca składa się ze wstępu, 6 rozdziałów i zakończenia. Łącznie, wraz z bibliografią, spisami rysunków i tabel oraz załącznikiem liczy 253 stron (w tym 203 strony tekstu zasadniczego). Rozprawa zawiera 25 rysunków, 21 tabel, 35 wykresów oraz dwa załączniki prezentujące narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety i scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego. Rozprawę oparto na 385 doniesieniach literaturowych polskich i zagranicznych (kompozycja jest zbilansowana, pozycji w języku polskim jest nieco ponad 200, pozostałe stanowią źródła angielskojęzyczne), w postaci publikacji zwartych (monografii, książek, prac naukowych, materiałów konferencyjnych) oraz artykułów i referatów. Skorzystano również z czterech stron internetowych. Dobór pozycji literaturowych i ich wykorzystanie oceniam pozytywnie.

We Wstępie zawarto szczegółowe uzasadnienie wyboru tematu, scharakteryzowano przedmiot badań, jakim są kompetencje relacyjne, podmiot, w postaci współczesnego menedżera. W rozbudowany sposób



przedstawiono cel pracy wraz z uzupełniającymi go: celem poznawczym, odnoszącym się do poszerzenia wiedzy w zakresie kompetencji menedżera oraz zarządzania relacjami, cel metodyczny, odnoszący się opracowania i operacjonalizacji metodyki badań, cel empiryczny odnoszący się przeprowadzenia badań, cel komparatystyczny odnoszący się do zmian menedżerskich kompetencji relacyjnych w czasie oraz cel praktyczny obejmujący opracowanie autorskiego modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym oraz sformułowania zestawu rekomendacji dotyczących wykorzystania relacyjnych kompetencji menedżerskich. Omówiono strukturę pracy pokrótce charakteryzując treść kolejnych rozdziałów. Po prezentacji zawartości pracy sformułowano cel główny badań, jakim było zidentyfikowanie czynników dotyczących kompetencji menedżerskich wpływających na zarządzanie wewnętrznymi i zewnętrznymi relacjami. Celem badań było wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej. Cel badawczy uzupełniono dwoma pytaniami badawczymi odnoszącymi się do różnic w kompetencjach menedżerskich, które rzutują na zarządzanie relacjami z pracownikami, dostawcami klientami w warunkach, które miały miejsce przed pandemią COVID-19 i podczas jej trwania oraz do oceny czy menedżerowie sprostali zadaniom wynikającym z pracy w czasie pandemii w obszarze zarządzania relacjami z pracownikami, klientami i dostawcami. W przygotowanym procesie badawczym wykorzystano także sześć hipotez badawczych, odnoszących się do relacji i kompetencji relacyjnych menedżerów. Hipotezy odnoszą się sytuacji przed i w trakcie pandemii COVID-19.

Wstęp zawiera kluczowe elementy determinujące przebieg pracy badawczej, nie przedstawia jednak metodyki pracy (ta została zawarta w Rozdziale 5). Struktura wstępu jest zasadniczo prawidłowa, jednak dla klarowności wyводу struktura rozprawy mogłaby być przedstawiona na końcu, po omówieniu celów, pytań i hipotez.

W pierwszym rozdziale przedstawiono istotę kompetencji menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rozdział opracowano na podstawie analizy literatury dekomponując zagadnienie na następujące składowe: kompetencje, menedżer, lider. Opracowanie prezentuje materiał ilustracyjny w postaci tabel i rysunków.

W drugim rozdziale zaprezentowane zostało pojęcie relacji. Skonfrontowano pojęcie relacji i interakcji, omówiono proces kształtowania i budowania relacji, oraz różnice w relacjach wynikające ze struktury interesariuszy. Rozdział opracowano na podstawie analizy literatury zestawiając prezentowane przez różnych autorów koncepcje i punkty widzenia.

Rozdział trzeci stanowi syntezę dwóch poprzednich przedstawiając pojęcie kompetencji relacyjnej na różnych płaszczyznach i w kontekście kształtowania relacji.



Po zaprezentowaniu stanu wiedzy w zakresie tematycznym rozprawy, Autorka w rozdziale czwartym przedstawia działania ukierunkowane na kształtowanie kompetencji menedżerskich zidentyfikowane podczas badań realizowanych w wybranych przedsiębiorstwach. Punktem wyjścia jest opracowany przez Autorkę model zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowany na pracowników, dostawców i klientów. Model został opisany w klarowny i spójny sposób i wykorzystany w badaniach prowadzonych z zastosowaniem indywidualnego wywiadu pogłębionego (scenariusz w Załączniku2) w trzech przedsiębiorstwach. Efektem przeprowadzonego badania jest zidentyfikowanie profilu kompetencyjnego menedżera w dwóch perspektywach czasowych rozdzielonych cezurą pandemii COVID-19. Rozdział kończą wnioski z analiz, wskazujące na pozytywną ocenę użyteczności modelu, wynikającą z przeprowadzonych wywiadów. Wartością użytkową opracowanego modelu jest dowód, iż dla zachowania płynności i sprawności działania niezbędne są relacje zbudowane z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa.

Rozdział piąty zawiera szczegółowy opis metodyki i odwołuje się do zaprezentowanych we wstępie celów badań. Autorka uzupełnia postawione w postaci pytań problemy badawcze zestawem 11 pytań badawczych. Dodatkowo wyłonione są trzy obszary badawcze stanowiące elementy kwestionariusza ankiety i zoperacjonalizowane zestawem 16 pytań. Finalnie postawiono sześć hipotez badawczych. Odpowiedzi na pytania i weryfikację hipotez badawczych uzyskano na drodze procesu badawczego obejmującego badania ilościowe i jakościowe. Autorka wymienia i charakteryzuje zastosowane metody i techniki badawcze oraz zrealizowane zadania badawcze.

Rozdział szósty obejmuje identyfikację czynników kształtujących relacje wewnątrz organizacji oraz relacje międzyorganizacyjne na podstawie badań. Autorka pokazuje wyniki badania realizowanego efektywnie wśród 137 z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety zaprezentowanego w załączniku 1. Wyniki badań zilustrowano z wykorzystaniem prawidłowo opracowanego materiału ilustracyjnego i wykorzystano do odpowiedzi na pytania badawcze. W końcowej części rozdziału Autorka odnosi się do hipotez i wskazuje na ich pozytywną weryfikację na podstawie badań empirycznych.

Zakończenie stanowi spójne podsumowanie pracy. Odnosi się do genezy i obejmuje sformułowane przez Autorkę wnioski. Jako najważniejsze osiągnięcie Autorka wskazuje opracowanie metod i technik badawczych oraz budowanie autorskiego modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowanym na pracowników, dostawców i klientów. Finalnie, zidentyfikowane są potencjalne kierunki dalszych badań, wynikające ze znaczenia i zakresu podjętej tematyki.



Osiągnięciem Autorki, zgodnie z jej deklaracją, jest opracowaniu modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym oraz, o czym nie wspomina wprost, zidentyfikowanie czynników kształtujących relacje wewnętrzne i zewnętrzne w organizacji.

Zarówno stopień realizacji licznych celów rozprawy, jak i jakość ich realizacji oceniam pozytywnie. Na taką ocenę mają wpływ następujące główne jej walory:

- 1) Prawidłowe ulokowanie tematyki pracy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autorka odnosi się do kwestii związanych z zarządzaniem, prawidłowo definiuje kluczowe pojęcia tj. zarządzanie relacyjne, kompetencje relacyjne. Bazuje na światowym i aktualnym dorobku w tym zakresie, w krytyczny sposób podchodzi do analizowanych opracowań wykorzystując również swoje doświadczenie praktyczne.
- 2) Bogaty aparat metodyczny zaprezentowany w metodyce, Autorka buduje i strukturyzuje cele, stawia pytania badawcze oraz formułuje hipotezy w sposób prawidłowy.
- 3) Badania zostały przeprowadzone w sposób prawidłowy a ich wyniki zaprezentowane w atrakcyjny i zrozumiały sposób. Zarówno przegląd literatury, jak i badania empiryczne pozwolą zrealizować postawione przez Autorkę cele i odpowiedzieć na pytania badawcze co potwierdza ich jakość.
- 4) Autorka opracowała model wypełniając tym samym lukę poznawczą i poszerzając dorobek nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie modeli zarządzania relacyjnego, wykazała użyteczność modelu stosując jego założenia w badaniach empirycznych.
- 5) Autorka odpowiedziała na postawione pytania badawcze, rozwiązując tym samym postawiony problem badawczy.

Zaproponowany model oraz listę zidentyfikowanych czynników kształtujących relacje wewnątrz i międzyorganizacyjne uznają za ważne i oryginalne osiągnięcie Autorki.

Recenzowana rozprawa odnosi się do przedpandemicznych i pandemicznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, jednak zdaniem recenzentki ma wymiar uniwersalny i może być skonfrontowana z postpandemicznymi warunkami i kryzysem z którym borykają się obecnie przedsiębiorcy (politycznym, ekonomicznym i społecznym).

Z drugiej strony, warto zaznaczyć, że jakość recenzowanej rozprawy byłaby jeszcze większa, gdyby nie pewne niedociągnięcia. Są nimi m.in.:

- 1) Struktura rozprawy wydaje się chaotyczna, rozdział opisujący metodykę pracy jest piątym (przedostatnim) i prezentuje podejście wykorzystane w rozdziałach go poprzedzających.



Umieszczenie rozdziału metodycznego po prezentacji dorobku naukowego w zakresie tematycznym pracy ułatwiłoby percepcję dokonań Autorki.

- 2) Prezentacja metodyki wydaje się niespójna. Pewien niedosyt budzi lakoniczna identyfikacja luki badawczej, wynikającej prawdopodobnie z warunków prowadzenia badań (pandemia COVID-19); z kolei liczba celów i pytań badawczych zdaje się być nadmiarowa. Klarowne sformułowanie celu pracy i pytań badawczych byłoby wystarczającym do zaprojektowania zadań badawczych i doboru właściwych metod, z kolei opis i uzasadnienie metod badawczych wydaje się powierzchowne.
- 3) W niektórych przypadkach niewystarczające były informacje nt. źródeł danych stanowiących podstawę prowadzonych analiz i proponowanych rozwiązań. Uwaga ta dotyczy przeglądu literaturowego (nie wskazano wykorzystywanych baz danych oraz kryteriów doboru pozycji literaturowych), realizacji badań empirycznych (Autorka wspomina iż kwestionariusz ankietowy został przygotowany z wykorzystaniem metody delfickiej (str. 159) jednak nie pokazuje przebiegu i wniosków z tejże) oraz opracowań koncepcyjnych, własnych Autorki (brak kryteriów doboru przedsiębiorstw oraz charakterystyk ekspertów zaangażowanych w operacjonalizację modelu);
- 4) Występują znaczne dysproporcje w objętości rozdziałów w części teoretycznej, możliwe byłoby ich zredukowanie poprzez połączenie rozdziałów 1 i 3, co byłoby również uzasadnione merytorycznie tematyką poruszaną w rozdziałach.
- 5) W podsumowaniu pracy zabrakło pogłębionej konfrontacji wyników badań empirycznych z danymi literaturowymi, nie odniesiono się także do realizacji celu/celów pracy.

Sformułowane uwagi mają w większości charakter dyskusyjny i nie umniejszają, jak już zaznaczono, pozytywnej oceny poziomu merytorycznego pracy Pani mgr Klaudii Ewy Gajdy. Podkreślić należy aktualność tematyki badawczej i potencjalną użyteczność wyników badań dla praktyki gospodarczej.

Strona formalna pracy w zasadzie nie budzi zastrzeżeń. Praca została napisana poprawnym i klarownym językiem. Autorka nie ustrzegła się jednak pojedynczych błędów, tzw. literówek, błędów interpunkcyjnych oraz innych błędów językowych czy stylistycznych, w tym niespójności terminologicznych (firma a przedsiębiorstwo). Całość pracy, rzetelność w przygotowaniu rysunków, tabel i wykresów, oraz typ i kształt czcionki, niwelują nieliczne niedoskonałości formalno-edytorskie.



POLITECHNIKA POZNAŃSKA

WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

ul. J. Rychlewskiego 2, 60-965 Poznań, tel.: +48 (61) 665 33 74

e-mail: office\_demf@put.poznan.pl, www.fem.put.poznan.pl



### Kluczowa konkluzja

Lektura przedstawionej do recenzji rozprawy doktorskiej pozwala jednoznacznie stwierdzić, że jej Autorka potrafi zaplanować oraz skutecznie prowadzić badania naukowe w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Recenzowana rozprawa jest oryginalnym, bardzo wartościowym studium literaturowo-metodyczno-empiryczno-praktycznym, dowodzącym dociekliwości poznawczej, szerokiej wiedzy i umiejętności badawczych Pani mgr Klaudii Ewy Gajdy. Podniesione w recenzji uwagi nie umniejszają jednoznacznie pozytywnej oceny poziomu merytorycznego pracy.

Mając to na uwadze stwierdzam, że rozprawa doktorska **mgr Klaudii Ewy Gajdy pt. „Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami”** spełnia wymagania stawiane tego typu opracowaniom i wnoszę o dopuszczenie Autorki do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Prodziekan ds. nauki  
Wydziału Inżynierii Zarządzania  
Politechniki Poznańskiej

*dr hab. inż. Agnieszka Stachowiak, prof. PP*