

dr hab. Krzysztof Łobos
prof. nadzw. Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu

Recenzja pracy doktorskiej mgr Anity Zbieg „Wykorzystanie metody analizy sieci w doskonaleniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa” napisanej na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pod kierunkiem prof. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska autorstwa mgr Anity Zbieg, napisana na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pod kierunkiem prof. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej oraz promotora pomocniczego, dra Dominika Batorskiego w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, składa się z czterech rozdziałów i liczy wraz ze spisami literatury, tabel oraz ilustracji 192 strony. Recenzja obejmuje: (1) generalne uwagi na temat zawartości merytorycznej pracy, (2) uwagi metodyczne, (3) uwagi o charakterze formalnym, (4) wnioski końcowe. Recenzja została przygotowana w szczególności pod kątem spełniania przez rozprawę warunków określonych w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 roku, nr 65, poz. 595 z późn. zm.) zwana dalej Ustawą. Zgodnie z nią ...”rozprawa doktorska przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, o którym mowa w art. 20 ust. 7, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”... .

(1) Generalne uwagi na temat zawartości merytorycznej pracy

Praca poświęcona jest problematyce sieci społecznych, które są składową organizacją przedsiębiorstwa, podobnie jak jego struktura formalna (struktura organizacyjna). Sieci

społeczne są przy tym składową niesformalizowaną, tradycyjnie słabo rozpoznaną, lecz występującą w przypadku każdej organizacji. Posiada ona bardziej dynamiczny charakter niż struktura formalna z tego powodu, że dotyczy ona relacji, oddziaływań, opisuje występujące w organizacji procesy, podczas gdy struktura formalna opisuje w większym stopniu pewien statyczny układ. Obydwie składowe organizacji przedsiębiorstwa determinują uzyskiwane przez organizację efekty. Należą więc do szerokiej grupy determinant efektywności przedsiębiorstw. Nie są one całkowicie rozłączne, gdyż w kontekście formalnej struktury organizacyjnej także wymieniane są relacje pomiędzy podmiotami (jednostkami wewnętrznymi, stanowiskami samodzielnymi), które mają charakter: (1) więzi służbowej, (2) więzi technicznej (współpracy), (3) więzi informacyjnej, (4) więzi funkcjonalnej (doradczej). I tutaj pojawia się uwaga pod adresem Autorki: czytając pracę można odnieść wrażenie, że badane w pracy powiązania, relacje pomiędzy różnymi podmiotami Autorka traktuje jako całkowicie nowe wymiary struktur sieciowych (potwierdzenie na str. 136 w opisie problemu), nieobecne wcześniej w rozważaniach na temat struktur formalnych, a tak nie jest. Badane przez Autorkę relacje, a są to: współpraca, przepływ informacji, wiedza, przepływ decyzji, to *de facto* wyżej wymienione tradycyjne relacje, bowiem odpowiada im dokładnie i w tym porządku: więź techniczna, informacyjna, funkcjonalna, hierarchiczna. Autorka nie wspomina o tych tradycyjnych rodzajach więzi organizacyjnych i nie zestawia ich z tymi rzekomo nowymi więziami, które miałyby być czymś wyjątkowym dla struktur sieciowych. Rzecz natomiast raczej w tym, że więzi są te same, lecz na schematach wszystkie z nich nie są możliwe do prześledzenia i przeanalizowania, co umożliwia niewątpliwie analiza sieci społecznych organizacji. Tego odwołania (w zakresie rodzajów więzi) do tradycyjnej teorii struktur organizacyjnych w pracy zabrakło. Można byłoby wtedy uniknąć wrażenia, że mamy do czynienia z próbą podania znanej wiedzy w nowy sposób i uczynienia jej wyróżniającą dla podejmowanego tematu, a tak przecież nie jest. Nieco podobny problem zauważam w kwestii opisywanej przez Autorkę luki metodologicznej (str. 9 oraz koniec rozdziału I). Nie wspomina się, że istniała dużo wcześniej technika socjogramu J.L. Moreno, która była dosyć zestandaryzowana, tyle że używana raczej w socjologii, skądinąd w pewnych obszarach nieodległej od zarządzania. Brak tego odwołania powoduje po raz wtóry, że mamy jako czytelnicy wrażenia, iż analiza sieciowa odkrywa temat i wyznacza nowe szlaki. A szlaki te były już wcześniej eksplorowane. Przy okazji chcę sformułować uwagę do zarysowanej luki metodologicznej. Autorka stwierdza, że jest nią brak zestandaryzowanych badań nad

relacjami sieciowymi. Moim zdaniem nie jest to luka metodologiczna, lecz postulat metodologiczny. Do tego niemożliwy do zrealizowania, gdyż wykonywanie przez wszystkich autorów badań według jednego wzorca (np. tych samych pytań) jest niemożliwie, gdyż każdy z ich chce wprowadzać własne rozwiązania, poprawki i ulepszenia, na czym zresztą polega po części nauka a co, i w tym się zgadzam, niestety utrudnia uzyskanie porównywalności zrealizowanych badań.

Uważam, że wizja struktury organizacyjnej jako sieci niesformalizowanych praktyk (str. 7) jest inspirująca, ciekawa, wartościowa i praktyczna. Pokazuje nowe oblicza struktur organizacyjnych trudne bądź nawet niemożliwe do zarejestrowania za pomocą tradycyjnych narzędzi organizatorskich. W szczególności chodzi mi o schematy organizacyjne, lecz także o tablice kompetencyjne (tablice Hijmansa), bliższe opisom struktur sieciowych, o których Autorka niestety nie wspomniała w pracy. Pewne drobne braki odniesień do tradycyjnych prac poświęconym strukturom organizacyjnym Autorka rekompensuje jednak z nawiązką bardzo bogatym zestawem odniesień do prac współczesnych, co jest bardzo dużą zaletą pracy i dowodem solidności i rzetelności badawczej. Wizja struktury jako sieci niesformalizowanych praktyk jest bezdyskusyjnie nośna i wartościowa, co zostało już wyżej wyrażone, lecz moją obawę budzi w niej jednak kwestia. Dotyczy ona mianowicie stwierdzenia Autorki, że ..."analiza sieci pozwala na uchwycenie niesformalizowanych grup współpracy"... (str. 23). Autorka w całej pracy pokazuje jedynie pozytywną stronę układów sieciowych a przecież wiadomo, że w zasadzie tożsama z nią organizacja nieformalna tradycyjnie jest uznawana za tę sferę, w której relatywnie łatwo odzwierciedlają się partykularyzmy i oportunizm aktorów organizacyjnych. Czy Autorka tego problemu, obecnego przecież w cytowanej pracy Marcina Bielskiego nie zauważa? Byłoby łatwowiernością sądzić, że wszystkie obserwowane relacje, ich gęstości, bliskość, pośredniczenie, stopień etc. są emanacją tylko i wyłącznie dobrych intencji współpracy wyrażanych przez zatrudnionych. Tę uwagę pozostawiam Autorce do rozważenia w kolejnych etapach prac, gdyż nie mam wątpliwości, że recenzowana praca jest etapem większego programu badawczego i doradczego, co jest zresztą całkowicie uzasadnione.

W moim przekonaniu sugestią, że aktualnie obserwujemy przejście od struktur tradycyjnych do macierzowych a końcowym etapem tej ewolucji są struktury sieciowe jest nietrafna (wyraża to tytuł podrozdziału 1.2.2.). Sieci społeczne nie są bowiem innym

rodzajem struktur, lecz raczej ich aspektem, warstwą, jednym z wymiarów. Dowodem na to jest fakt, że w pracy nie wymienia się ani jednej cechy, która byłaby specyficzna wyłącznie dla sieci tego rodzaju. Nie jest nią bowiem ani „pozytywny” charakter oddziaływań, bo tego zagwarantować się nie da, ani, jak już pisałem, inne typy więzi organizacyjnych, bo są w ramach sieci takie same jak w rozwiązaniach tradycyjnych, ani żadna inna cecha (zob. str. 22). Sieci społeczne były, są i będą jedną z warstw istnienia każdej struktury, nawet tej najbardziej tradycyjnej, choć mogą być owe sieci w tych przypadkach na przykład mniej gęste bądź być niemal tożsame z organizacją formalną. Na marginesie problemu muszę dodać, że obok uznanych przez Autorkę za jedyny model struktur macierzowych funkcja-projekt (str. 24), struktury te funkcjonują w znacznym bogactwie odmian, na przykład funkcja-produkt bądź produkt-rynek. Nawiasem mówiąc, z uwagi na skomplikowaną koordynację, odchodzi się od ich użycia w praktyce.

Na stronie 18 autorka cytuje pogląd, że sieci są tworem emergentnym, wyłaniającym się. Podzielam to zdanie, interesując się znaczeniem teorii chaosu w zarządzaniu i nieliniowymi, samoadaptującymi się, złożonymi systemami. Trzeba jednak powiedzieć, że konsekwencją przyjęcia poglądu o emergentnym charakterze sieci społecznej wewnątrz organizacji jest to, że pewne obszary pozostawiamy nieregulowane. Sieć nabiera charakteru samoorganizacji będącej wynikiem wielu interakcji, pochodną celów, generalnych ram określonych przez kadrę kierowniczą i samorządnej organizacji, która powstaje w odpowiedzi na potrzebę zrealizowania tych celów, tak jak to zanotowano na przykład w firmie Computer Graphics, Acer Group oraz Sun Microsystem, w ramach tak zwanej organizacji komórkowej (*cellular organization*)¹. W tym przypadku zmiana zasad oceniania pracowników z uwzględniających poświęcanie się zadaniom na osiągnięte wyniki a jednocześnie zliberalizowanie rygorów organizacyjnych spowodowało, że pracownicy niezależnie od swojego szczebla hierarchicznego rozpoczęli poszukiwanie partnerów współpracy, którzy posiadają stosowne kompetencje i zagwarantują sukces ich projektów. Większa odpowiedzialność za wynik i mniejsza rygorystyczność formalna skutkowały uzyskaniem organizacji o cechach systemów samoadaptujących się. Interwencja kadry kierowniczej może więc paradoksalnie sprowadzać się do wdrożenia określonych porządkujących reguł (*order-generating rules*), wyzwalających następnie samorządne odpowiedzi i działania agentów

¹ H. Coleman, What enables self-organizing behavior in business, *Emergence*, Vol. 1, No. 1, 1999, s. 33-48.

sytuacji. W pracy jednak mamy do czynienia z innym podejściem, które można streścić tak: poznać zależności nieformalne, aby nimi w sposób planowy sterować. Muszę powiedzieć, że ma to dwa oblicza. Jedno jest takie, że Autorka nie zauważa znaczenia tzw. gry na krawędzi chaosu i dawania pracownikom sfer, w których oni sami grają w oparciu o ustanowione przez kierownictwo reguły i wszystko chce niejako regulować. A trendy współczesności są takie, że samoorganizacja zyskuje na znaczeniu. Wyróżniamy tak zwane zarządzanie zwyczajne (*ordinary management*) i nadzwyczajne (*extraordinary management*). To pierwsze jest regulowaniem, drugie eksperymentowaniem. Regulowanie nie pozwala eksperymentować i zabija nowe, twórcze rozwiązania. Taka jest wątpliwość. Autorka jak „rasowy” menedżer, wszystko chce mieć pod kontrolą – badać, opisywać wyciągać wnioski i sterować każdą sferą. Ale druga strona tego medalu jest inna – Autorka przekonuje nas w pracy, że to badanie w wielu sytuacjach ma głęboki sens i to właśnie w tych, które zostały opisane w pracy – sytuacjach integracji post transakcyjnej, niedostatków efektywności działania czy wyboru agentów zmiany. Czyni to w sposób przekonujący pokazując użyteczność analizy sieci w procesie: (1) ukazywania luk współpracy w fazie post transakcyjnej, które odnoszą się do strategicznych celów tej integracji, (2) wzmocnienia roli każdego średniego szczebla, jej roli integrującej, pośredniczącej co wspomaga pośrednio podnieść efektywność działania oraz (3) pokrycia przez agentów zmiany swoim zasięgiem informacyjnym możliwie dużego organizacyjnego pola powierzchni, co sprzyja skuteczności wdrażanych zmian (s. 159). Z jednej więc strony wierzę w zasadność stosowania samoorganizacji i pozwalania pracownikom na uczestniczenie w grze optymalizującej bez stosowania bezceremonialnego sterowania tym procesem, z drugiej Autorka całkowicie mnie przekonuje, że jej narzędzie służy realizacji celów biznesowych takich jak: integrowanie, podnoszenie efektywności działania, skuteczne wdrażanie zmiany. Na uwagę zasługuje też ciekawy cykl oddziaływania na stopień integracji post transakcyjnej zaproponowany przez autorkę (s. 121): (1) określenie strategicznych oczekiwań strukturalnych po połączeniu, (2) określenie stanu rzeczywistego, (3) ustalenie luk realizacji, (4) podjęcie działań zaradczych. Uważam, że nie tylko cykl ten jest słuszny, ale i wykonalny dzięki autorskiemu narzędziu analitycznemu.

Szereg szczegółowych wyników uzyskanych w pracy prezentuje się bardzo ciekawie i zasługuje na szczególną uwagę. Dla mnie osobiście jako osoby zajmującej się efektywnością w zarządzaniu stwierdzenie o szczególnej roli kadry średniego szczebla w podnoszeniu tej

efektywności nie jest samo w sobie nowością, lecz uzyskane w pracy wyniki to potwierdzają (str. 147-148). Menedżerowie bardziej efektywnej firmy są istotnie częściej podmiotem wypełniającym rolę współpracy niż ci z firmy mniej efektywnej. Jest to wprawdzie zależność pośrednia, nie wprost, ale ciekawa i warta dalszej eksploracji. Innym ciekawym wynikiem jest potwierdzenie zależności pomiędzy stażem pracy i siłą roli współpracy w sieci oraz zależności pomiędzy pozycją w hierarchii oraz siłą roli w sieci decyzji (str. 83). Na tym tle warto też sformułować uwagę do dyskusji: dlaczego w przypadku badanych firm jest tak, że struktura formalna w znaczny sposób pokrywa się z warstwą sieciową organizacji, a firmy są raczej firmami organicznymi (duże znaczenie specjalistów w porównaniu z kierownikami „hierarchicznymi”) pomimo, że teoria stanowi inaczej: w przypadku organizacji organicznych rozbieżności organizacji formalnej i nieformalnej są znaczne. Z czego wynika owa rozbieżność? Czy menedżerowie kształtując organizację formalną podążają tropem owej nieformalnej? A może przyczyna tkwi w rodzimej specyfice, w której większą rolę tradycyjnie przypisujemy hierarchii? Także wnioski w obszarze badań nad płcią są interesujące: lepsze pozycje zajmowane przez kobiety w sieciach koordynacyjno-informacyjnych są przyczynkiem do badań nad różnymi stylami zarządzania używanymi przez obydwie płcie. Pytania rodzi także wynik uzyskany odnośnie stopnia centralizacji małych firm, który określono jako niski (str. 111) pomimo, że ogląd rzeczywistości podpowiada coś zupełnie odmiennego – małe firmy są skupione wokół właścicieli odgrywających w nich dużą rolę i są przeważnie dosyć mocno scentralizowane. Jak interpretować ten wynik? Czy na pewno odpowiada on rzeczywistości, czy na przykład był uzyskany pod nieobecność w badaniu właścicieli a jedynie kadry kierowniczej? Bardzo interesujące są też czytelne, proste zależności identyfikowane na str. 77: gęstość sieci współpracy jest niezależnie od wielkości firmy większa od gęstości sieci informacji, ta od gęstości sieci wiedzy a ta od gęstości sieci decyzyjnej. Jeśli kiedyś będą stwierdzane w tej mierze istotne zmiany, będziemy zapewne mogli być przekonani, że w zarządzaniu zachodzą poważne zmiany. Temat wart jest zgłębienia a miary warte użycia w praktyce. Także stwierdzenie o większej gęstości sieci firm dużych w stosunku do małych jest bardzo interesujące, podobnie jak stwierdzenie o większej liczbie relacji przypadającej na pracownika w firmach dużych niż małych. Mam przekonanie, że owe konstatacje są być może nawet ważniejsze niż podejrzewa sama Autorka. Namawiałbym do ich głębszej eksploracji, gdyż mogą być pewnymi miarami różnych stylów zarządzania organizacjami, różnych modeli kierowania i ich identyfikatorami.

Pewnym generalnym, nierozstrzygniętym w pracy problemem a nawet problemem pozostawionym bez wyraźnej sugestii w tej mierze Autorki jest problem dotyczący tego, czy, na ile, kiedy, w jakich warunkach sytuacyjnych pożądane jest czy zasadne bądź efektywne dostosowywanie formalnej struktury organizacyjnej do struktury sieciowej. Temat ten pozostawiam jako temat do dyskusji.

(2) Uwagi metodyczne

Sądzę, że przyjęcie klas wielkości przedsiębiorstw innych niż powszechnie używane: 1-9, 10-49, 50-249, 250 i powyżej, zaś w pracy: do 50, do 100, do 200 z jednej strony nie jest merytorycznie niczym uzasadnione, z drugiej utrudnia lokowanie obiektów badania na tradycyjnej skali obejmującej przedsiębiorstwa mikro, małe, średniej wielkości i duże. Z jednej strony Autorka namawia w pracy do standaryzacji postępowania badawczego sieci, z drugiej utrudnia je proponując nowe przedziały wielkości, jak sądzę wynikające jedynie z tego, jakimi przedsiębiorstwami do badania dysponowano i konieczności ich podziału w pewne klasy. Zauważmy, że przy takim podziale przedsiębiorstwa różnych klas wielkości (np. 8, 45) mogą wpadać do jednej klasy zaproponowanej przez Autorkę bądź odwrotnie (np. 90, 110). Autorce będzie trudno nawiązać się przy tym podziale do innych badań powszechnie używających podziału na cztery klasy wielkości. Wiele wniosków uzyskanych dla klas wprowadzonych przez Autorkę nie będzie możliwych do odniesienia do innych badań, gdyż podziały przebiegają przez klasę powszechnie używaną.

Badanie nr 2 opisane wstępnie na str. 10 pracy pokazuje, że jest bliskie badaniom przeprowadzanym w ramach szkoły astońskiej (podejście kontyngencyjne, sytuacyjne) bowiem dotyczy związku pomiędzy wielkością badanych przedsiębiorstw a właściwościami struktur takimi jak integracja, centralizacja oraz specjalizacja. Różnica polega na tym, że bada się warstwę sieciową a nie formalną struktury organizacyjnej i bardzo słusznie, gdyż owa warstwa sieciowa odkrywa nowe fakty na temat organizacji przedsiębiorstw i daje nową podstawę do formułowania wniosków. Jednak przewaga badań w ramach nurtu kontyngencyjnego polegała na tym, że używano dużych prób przedsiębiorstw natomiast w pracy dysponujemy studiami przypadków firm. Należy więc zdawać sobie sprawę z tego, że wnioski są wprawdzie interesujące, lecz nie mają one charakteru praw statystycznych. Poza

tym szkoła astońska używała jeszcze takich właściwości struktur jak: formalizacja, konfiguracja oraz standaryzacja co Autorka przemilcza, gdyż brak jej rodzajów więzi, które owe cechy mogłyby aproksymować. Dokonuje się więc subiektywnego i wygodnego przyjęcia takich cech strukturalnych, jak jest to możliwe z punktu widzenia rodzajów rozpatrywanych powiązań sieciowych.

Jeśli Autorka formułuje w pracy hipotezy badawcze (np. str. 107) dotyczące obiektów badania, jakimi są przedsiębiorstwa, np. *Istnieje związek pomiędzy wielością badanych firm i stopniem zbieżności ich formalnej i nieformalnej struktury. Im większa firma, tym mniejsza zbieżność obu struktur*, i informuje czytelnika, że hipoteza zostaje w efekcie badania potwierdzona, to mam w tej kwestii wątpliwości. Wynikają one z tego, że bada się pracowników dwóch porównywanych firm i tylko dzięki temu, że liczba odpowiedzi wynika z liczby przebadanych pracowników, dysponujemy materiałem na statystyki. Gdyby to były firmy, żadnego testowania hipotez nie można byłoby przy dwóch odczytach przeprowadzić. Dlatego wnioski oparte na odpowiedziach pracowników dwóch firm *de facto* nie weryfikują hipotezy postawionej tak, jakby dotyczyła pewnej, na przykład polskiej populacji firm tej wielkości. Stwierdzanie więc, że zweryfikowano pozytywnie określoną hipotezę jest moim zdaniem nie do końca uprawnione. Hipotezy dotyczą firm zaś wnioski opinii czy zachowań pracowników wybranych do badania przykładów przedsiębiorstw. Traktuję to jednak jako pewnego rodzaju skrót myślowy i sądzę, że Autorka ma świadomość problemu.

W niektórych przypadkach można odnieść wrażenie, że wnioski pozostają pod silnym wpływem tego, jak o relacjach raportują osoby ankietowane. Na przykład badanie dotyczące różnej roli kobiet i mężczyzn w sieciach społecznych jest z jednej strony ciekawe i informuje nas o tym, że kobiety lepiej lokują się w sieciach koordynacyjno-informacyjnych, z drugiej nie wiemy, czy nie wynika to ze statystyczne różnej wrażliwości na różne problemy. Może być na przykład tak, że mężczyźni podobnie lokują się w tych sieciach, lecz o tym nie informują uznając problemy tego rodzaju za zwyczajne czy nie warte wspominania bądź są na przykład mniej pilni w ich raportowaniu. W ogóle mam wrażeniem, że część wyników pozostaje pod wpływem indywidualnej chęci bądź niechęci do sprawozdawania tego, co bada Autorka, czyli obecności bądź braku więzi określonego rodzaju. Można łatwo sobie wyobrazić sytuację, w której pracownik sumienny raportuje wiele rodzajów więzi a ten niesumienny kilka bądź w ogóle, gdyż uważa udzielanie informacji tego typu za stratę czasu. Tutaj muszę stwierdzić, że

Autorka ma świadomość subiektywności danych opartych na indywidualnych deklaracjach i podkreśla to w pracy bodajże kilkakrotnie (np. str. 39). Tak czy inaczej jednak jest to problem metodyczny i ograniczenie zaproponowanego sposobu badania struktur organizacyjnych.

Więzi określone w pracy jako *przepływ decyzji* są dla mnie niejasno określone, rozmyte. Wiemy czym jest podjęcie decyzji bądź zasięgnięcie opinii przed jej podjęciem, ale czym jest przepływ decyzji, nie wiadomo. W moim przekonaniu kwestia ta wymaga doprecyzowania w przyszłych badaniach. Podobnie, wprowadzenie w pracy podziału na kierowników i menedżerów (s. 86), jest dla mnie niejasne i niepotrzebne. Tradycyjnie posługujemy się podziałem na kierownictwo wyższego, średniego i niższego szczebla zarządzania i wprowadzenie nowego podziału, do tego w niejasny sposób powiązanego z pochodzeniem niemal tożsamyh słów z różnych języków jest mylące i utrudnia odbiór tekstu. Nie wiadomo, czy kierownik czy menedżer reprezentują wyższy hierarchicznie szczebel zarządzania.

Uważam, że wybór techniki badawczej w formie eksperymentu polegającego na doborze przedsiębiorstwa o dobrej i słabej kondycji ekonomicznej i porównywania ich cech różnych oraz podobnych jest trafny. Technika ta stosowana była w zarządzaniu już w ramach nurtu sytuacyjnego, w ramach którego starano się identyfikować wspólne cechy firm osiągających sukcesy i te, które różnią je od firm słabych. Zabieg taki Autorka stosuje w pracy i jest to zabieg udany sądząc po uzyskanych, ciekawych wnioskach (s. 139).

Bezsprzecznie największą zaletą metodyczną pracy jest skonstruowanie własnego narzędzia badawczego w postaci oprogramowania służącego nie tylko gromadzeniu danych ale też ich analizie i oferującego różne schematy badawcze (str. 50), nieco na wzór gotowych programów do fotografowania w określonych warunkach sytuacyjnych, na przykład krajobrazów. Bardzo wysoko oceniam pracę w tym wymiarze. Autorka jest prawdziwym specjalistą w tej mierze. Praca pokazuje w sposób wzorcowy, jak powinno się łączyć naukę z pragmatyką. Praca jest modelowym przykładem użyteczności nauki względem praktyki i wybitnych kompetencji Autorki w tej mierze. W zasadzie można stwierdzić, że taki powinien być każdy doktorat w dyscyplinie z natury powiązanej z działalnością biznesową. Rozwiązania są przy tym absolutnie zgodne z duchem czasu i *up to date*. Ta warstwa pracy broni się sama i moim zdaniem zasługuje na najwyższe możliwe oceny.

(3) Uwagi o charakterze formalnym

Układ recenzowanej pracy doktorskiej jest przejrzysty i czytelny, choć zabieg prezentacji już w drugim rozdziale autorskiego narzędzia informatycznego jest dosyć zaskakujący, gdyż zazwyczaj wstępne rozdziały mają charakter literaturowy. Nie jest to jednak błąd, gdyż występujące w pracy swoiste przenikanie się wątków teoretycznych i empirycznych wypada zgrabnie i nawet służy czytelności pracy. Rzecz ma się tak na przykład w kwestii charakterystyki podejścia systemowego i sytuacyjnego (str. 40), których jako nurtów rzeczywiście wyjściowych dla pracy można byłoby oczekiwać w rozdziale pierwszym, lecz zgrabnie została ona wkomponowana w rozdział drugi poświęcony metodyce badania. Układ pracy w pewnym sensie nietypowy jest tutaj więc jednak raczej zaletą niż wadą.

Praca jest napisana dobrym językiem, lekko, zrozumiale, choć nie wszystkie jej fragmenty są proste. Oczywiście pojawiają się, jak w każdej pracy błędy literowe (np. strony 41, 86) bądź językowe (str. 28 – *pozycja pracownika na sieci*, str. 54 *opisane w prostym, przyjaznym pracownikowi językiem*), lecz jest ich niewiele. Dysertacja jest pod tym względem, jak pod wieloma innymi, bardzo dopracowana.

W bardzo nielicznych przypadkach mamy do czynienia z błędami terminologicznymi bądź technicznymi. Na stronie 86 użyto określenia stopnie hierarchii, jednak tradycyjnie używa się określenia szczebel hierarchii. Na stronie 64 podano, że wyliczone miary powinny mieścić się w przedziale (0;1) a wykraczają one poza ten przedział zdecydowanie. Na stronie 17 brakuje jednego przypisu dolnego nr 43, choć jest zaznaczony w tekście. Wreszcie pragnę też zwrócić uwagę na błąd w postaci używania w schematach organizacyjnych, także w schematach sieci imion (np. rys. 3). Ma on nieco większe znaczenie. Praktyka depersonalizacji dokumentów formalnych nie jest bezmyślną konwencją. Wywodzi się ona bowiem z idei, według której strukturę tworzy się pod wpływem aspektów przedmiotowych, wynikających z celów formalnych a nie pod wpływem aspektów personalnych. Inaczej – strukturę tworzy się na potrzeby realizacji zadań a nie pod potrzeby określonych osób. I ta konwencja przez znawców organizacji, a zaliczam do nich Doktorantkę, powinna być szanowana.

(4) Uwagi końcowe

Przedstawiona do recenzji rozprawa bez wątpienia spełnia warunki stawiane pracom doktorskim w Ustawie. W warstwie ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydatki można stwierdzić, że w pracy została zaprezentowana nie tylko aktualna wiedza prezentowana w oparciu o bardzo liczny, aktualny i w większości anglojęzyczny zbiór literatury przedmiotu (173 pozycje), ale też czytelne nawiązania do tradycyjnych ujęć problematyki struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Bardzo dobrze w kontekście znajomości wiedzy teoretycznej prezentuje się przegląd wyników badań uzyskanych przez innych badaczy (1.3.). Znajomość wyników innych badań pozwala Autorce na świadome pozycjonowanie własnych badań albo jako uzupełniające w stosunku do innych badań albo nawet jako wypełniające pewne pozostawione luki badawcze. Niewątpliwa jest także umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych, co Autorka potwierdza nie tylko poprzez zaplanowanie i przeprowadzenie ciekawych, ważnych badań nad sieciami społecznymi organizacji, ale także a może nawet ponad wszystko przez umiejętność zbudowania własnego narzędzia informatycznego wspomagającego proces badawczy. Praca w modelowy sposób łączy umiejętności naukowe z praktycznymi i jestem przekonany, że znajdzie to wyraz nie tylko w jeszcze bardziej ambitnym programie badawczym, ale też praktyce doradczej Autorki. Bez wątpienia zaprezentowana w pracy optyka sieci społecznych jest w naszym kraju nowatorskim spojrzeniem na problematykę struktur organizacyjnych. Sieci społeczne i ich analizy tak sprawnie realizowane przez Autorkę, odkrywają nowe oblicza organizacji przedsiębiorstwa, niedostępne wcześniej przy pomocy konwencjonalnych analiz organizacji formalnej. Dają one nie tylko inny, głębszy ich obraz, lecz także umożliwiają podejmowanie działań doskonalących bazujących na ugruntowaniu poznawczym, na rzetelnych empirycznych danych. Całościowy poziom pracy oceniam jako bardzo wysoki. Autorka bez wątpienia dowodzi wysokich kompetencji w zakresie umiejętności konstruowania tekstów naukowych i samodzielnego prowadzenia badań, w związku z czym wnioskuję o dopuszczenie mgr Anity zbieg do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora.

Wrocław, 4 stycznia 2016.

