UMCS
UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ W LUBLINIE
Wydział Ekonomiczny
dr hab. Anna Rakowska, prof. nadzw.

Lublin, 10 grudnia 2012r.

POLITECHNIKA ŚLĄSKA BIBLIOTEKA GŁÓWNA w Gliwicach

Dr hab. Anna Rakowska,
prof. nadzw. UMCS w Lublinie

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej **Pani mgr Anety Aleksander** napisanej pod kierunkiem naukowym **Pani dr hab. Agaty Stachowicz-Stanusch, prof. nadzw. Politechniki Śląskiej** pod tytułem ***„Proces kształtowania tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa w następstwie sytuacji kryzysowych".***

Podstawą opracowania „Recenzji" była decyzja Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach podjęta w dniu 31 października 2012 roku, na mocy, której zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej.

Zasadność podjętego tematu

Podjęty w rozprawie problem kształtowania tożsamości organizacyjnej w przedsiębiorstwach w następstwie sytuacji kryzysowych jest ważny i aktualny z wielu powodów, a przede wszystkim z uwagi na trwające od kilku lat zjawiska kryzysowe w gospodarce. W trudnych czasach przedsiębiorstwa poszukują różnych dróg radzenia sobie z tą sytuacją. Jak pokazują doświadczenia firm japońskich i amerykańskich z kryzysowych lat 70. i 80., kultura organizacyjna, która jest pojęciem zbliżonym do tożsamości, może odegrać kluczową rolę w organizacyjnym przetrwaniu i rozwoju. Doskonale obrazuje to stworzony wówczas w USA „model 7 S" firmy Mc Kinsey, który powstał na podstawie obserwacji

pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin,
tel: +48 81 537 53 62, +48 81 537 51 73
e-mail: a.rakowska@umcs.lublin.pl
NIP: 712-010-36-92
REGON: 000001353

organizacji „wygrywających" z kryzysem. W centrum modelu znajdują się „wspólnie podzielane wartości pracowników" (Shared Values). Podjęty przez Doktorantkę temat jest aktualny i stanowi interesujące rozwinięcie tego modelu, prezentując szerszą perspektywę, bo opartą na koncepcji tożsamości organizacyjnej, co stanowi o jej oryginalności.

Zaprezentowane w rozprawie rozważania wpisują się w kierunek badawczy zorientowany na poszukiwanie koncepcji służących przetrwaniu przedsiębiorstwa, zorientowanych na wartości niematerialne i kapitał ludzki. Dodatkowo praca nawiązuje do koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Podjęta w pracy próba oceny problemu wpływu sytuacji kryzysowych na kształtowanie tożsamości organizacyjnej jest uzasadniona, nowatorska, może stanowić interesujący temat rozprawy doktorskiej.

Struktura pracy i ocena formalna

Prezentowana rozprawa liczy 235 stron i składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel oraz załączników. Przyjęta konstrukcja metodologiczna tj. cel główny, którym jest zbudowanie modelu kształtowania tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa w następstwie sytuacji kryzysowych, oraz cele szczegółowe związane z nimi zagadnienia teoretyczne tworzą logiczną całość. We wstępie jasno określono cele badawcze pracy, zakres pracy, tezę pracy i związane z nią pytania badawcze. Nie określono jednak wprost celów teoriopoznawczych, oraz utylitarnych, choć takowe, jak pokazuje dalsza treść rozprawy, zostały zrealizowane.

Przyjęto tezę zgodnie z którą: *Różne sytuacje kryzysowe powodują we współczesnym przedsiębiorstwie kryzysy tożsamości organizacyjnej. Przedsiębiorstwo może i powinno podejmować działania dla odbudowania swojej tożsamości organizacyjne,* oraz postawiono trzy pytania badawcze:

1. Jakie rodzaje sytuacji kryzysowych powodują kryzys tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa?
2. Jakie działania powinno podjąć przedsiębiorstwo w trakcie kryzysu tożsamości organizacyjnej?

3. Jakie działania należy przedsięwzięć w celu odbudowy tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa w konsekwencji różnych sytuacji kryzysowych?

Konstrukcja pracy jest prawidłowa. Jednak słabością rozprawy jest brak podrozdziału dotyczącego rozważań relacji między tożsamością a kryzysem, lub chociażby między kulturą organizacyjną, a kryzysem. Jak sama Autorka podkreśla, kultura organizacyjna jest przez niektórych autorów interpretowana podobnie jak tożsamość, lub też, według innych, jest jej składową.

Studia literaturowe są oparte na ponad 249 pozycjach. Bibliografia zawiera pozycje zarówno polskie jak i zagraniczne, w tym monografie i recenzowane artykuły, oraz strony internetowe. Dużym walorem opracowanej w rozprawie bibliografii są liczne artykuły z recenzowanych czasopism zagranicznych. Jak wcześniej wspominano brakuje pozycji dotyczących relacji tożsamości z kryzysem. Jednak Autorka jest tego świadoma i we wstępie tłumaczy, iż występuje „brak jest kompleksowej analizy wpływu sytuacji kryzysowych na tożsamość". Jak to wyżej wspomniano, można było spróbować poszukać publikacji związanych z tym problemem. Być może istniejące zamieszanie terminologiczne wokół bliskoznacznych terminów jakimi są tożsamość, kultura, czy wizerunek, co w jakimś sensie może przekładać się na problemy z syntezą badań w omawianym obszarze.

Mając na uwadze cytowane w pracy źródła mam uwagę techniczną dotycząca załączników. Nie widzę uzasadnienia dla zamieszczania Załącznika 1 (11 stron), w którym zamieszczono cały artykuł, w sytuacji, gdy jest to ogólnodostępna publikacja Kwartalnika Naukowego „Organizacja i Zarządzania". Nie stanowi on także dorobku autorki. Poza częścią teoretyczną nie ma dalej odniesień do niego, także w interpretacji wyników badań. Podobna uwaga dotyczy Załącznika nr 2 „Studium przypadku wg. Koneckiego", w przypadku, gdy jest do odnalezienia na stronach internetowych.

Technika i styl pisania

Należy podkreślić, że rozprawa jest napisana bardzo starannie i sprawnie, w komunikatywnym i przyjaznym dla czytelnika stylu. W pracy wyjątkowo rzadko zdarzają się

uchybienia związane z techniką pisarską[1]. Jest to jednym z jej walorów. Generalnie rozprawa stanowi układ o uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze z punktu widzenia kolejności wynikania i procedury poruszanych oraz rozwiązywanych problemów. W czytaniu rozprawy pomagają częste syntetyczne i przejrzyste zestawienia treści, a w szczególności tabele.

Merytoryczna ocena rozprawy

Przed zaprezentowaniem szczegółowej opinii dotyczącej oceny poszczególnych rozdziałów rozprawy, chcę zaznaczyć, że wysoko oceniam jej poziom merytoryczny, zarówno w części teoretycznej jak i empirycznej. Oczywiście mam również kilka uwag, pytań oraz wskazówek, które mogą być pomocne w jej udoskonaleniu.

Pierwsza uwaga dotyczy części teoretycznej i modelu badawczego. W rozprawie brakuje uzasadnienia, dlaczego – zgodnie z tezą – rozpatruje się tylko jednostronne oddziaływanie kryzysu na tożsamość organizacji. Dlaczego nie uwzględniono wpływu tożsamości na zachowania organizacji w sytuacji kryzysowej. Silna tożsamość może pomóc przetrwać sytuacje kryzysowe, i wpływać na kształtowanie „nowej tożsamości", równie znacząco jak sam kryzys. Tak, moim zadaniem warto rozważyć w modelu tą zależność, lub wyjaśnić jednokierunkową. Jak wynika z części empirycznej, tożsamość w momencie kryzysu w przypadku przedsiębiorstwa E, może wpływać na radzenie sobie organizacji w sytuacji kryzysowej.

W ***rozdziale pierwszym*** „Teoretyczne ujęcie tożsamości organizacji, reputacji, i wizerunku" Autorka w sposób kompleksowy zaprezentowała opis pojęcia „tożsamości organizacyjnej", powołując się zarówno na jego ujęcia w pokrewnych dziedzinach i dyscyplinach naukowych, a w szczególności nawiązując do nurtów filozoficznych i socjologicznych. W punkcie wyjaśniającym genezę pojęcia „tożsamości organizacyjnej" wskazano na jego bliskie związki z kulturą organizacyjną (s.20), stwierdzając, że „w ujęciu procesowym można powiedzieć, że tożsamość społeczno-kulturowa jest odpowiednikiem kultury organizacyjnej". W rezultacie na podstawie syntezy literatury zaprezentowano szeroką gamę definicji koncepcji tożsamości, a 47 definicji zamieszczono w kilkustronicowej

[1] Pomyłka w tekście s.7, jest „Załącznik nr 2" powinno być „Załącznik nr 1"; Brak przypisów przy cytowaniu haseł opisujących tożsamość przedsiębiorstwa. Ale rozumiem, że może to wynikać z potrzeby zachowania

tabeli (tab. nr 1-2-2; s.24-33). Brak jest jednak dyskusji na ich temat. Zamieszczono jedynie komentarz, że nie istnieje jedna definicja tożsamości, i stwierdzenie, że można wyróżnić jej wyznaczniki. Warto by spróbować je pogrupować, uporządkować, wyrazić własne poglądy. Na końcu rozdziału 1.2 stwierdza jedynie powołując się, na cytat innego autora, że „Tożsamość jest problemem strategicznym. Tożsamość przedsiębiorstwa różni się od tradycyjnego marketingu marki, ponieważ dotyczy relacji ze wszystkimi grupami interesariuszy i obejmuje wiele sposobów komunikowania się organizacji" (s.34). Każdy badacz przed rozpoczęciem badań powinien jasno zdefiniować, co będzie badał. Definicja tożsamości natomiast pojawia się dopiero na s.200, we wnioskach z badań, gdzie znajdujemy informację, że „tożsamość organizacyjna to przekonania członków organizacji dotyczące samej organizacji, w szczególności zaś cech, które ją wyróżniają w obszarze zarządzania, polityki personalnej, polityki produktów i wytwarzania w obszarze współpracy ze środowiskiem i kształtowania wizerunku".

W kolejnym punkcie 1.3. odjęta została próba wyjaśnienia zależności między bliskoznacznymi terminami, jakimi są „wizerunek" i „tożsamość organizacyjna", wskazując, że oba pojęcia są używane zamiennie (s.37), lub różni autorzy inaczej je definiują. Pokazano wielość podejść i poglądów, wskazując (s.47) na ich podstawowe różnice i wynikające z tego relacje. Autorka podkreśla przy tym, że „wizerunek jest czymś zewnętrznym wobec firmy, czymś, na co firma może jedynie starać się wpływać i kształtować według potrzeb, natomiast tożsamość stanowi nieodłączny element firmy, o którym może ona w pełni decydować"(s. 47).

Ostatnim punktem rozdziału są rozważania dotyczące kolejnego, blisko związanego z tożsamością przedsiębiorstwa pojęcia, jakim jest reputacja przedsiębiorstwa. Autorka, podobnie jak w poprzednich punktach prezentuje poglądy różnych autorów na temat różnic i podobieństw między tymi pojęciami. Zebrane definicje opisujące różnych autorów syntetyzuje w czytelny sposób w tabeli (tab. 1.4.1.) Na koniec podaje własne przemyślenia stanowiące poglądy autorki na temat relacji między wizerunkiem, tożsamością i reputacją.

---

tajemnicy dotyczącej nazwy badanego przedsiębiorstwa. Brak przypisów dot. kosztów huraganu s.190.

Jednak w podsumowaniu rozdziału zabrakło jednoznacznego poglądu definiującego tożsamość organizacyjną. Taki zabieg znacząco pomógłby czytelnikowi lepiej poznać założenia badawcze. Mimo tych uwag, stwierdzam, że Autorka w tym rozdziale wykazała się dużą erudycją i znajomością poglądów wielu autorów na temat tożsamości organizacyjnej i bliskoznacznych jej pojęć.

Rozdział drugi jest zatytułowany „Zarządzanie tożsamością organizacyjną w świetle badań literaturowych". Stanowi on logiczną kontynuację rozdziału pierwszego i uzasadnienie dla części badawczej. Autorka w interesujący i wyczerpujący sposób opisała czynniki oraz procesy związane z powstawaniem i kształtowaniem tożsamości organizacyjnej. Zwraca przy tym uwagę na jej rolę w osiąganiu przewagi w konkurencyjnym otoczeniu.

Z punktu widzenia celów pracy bardzo wartościowy jest podrozdział 2.2. „Istota zarządzania tożsamością organizacyjną i jej konsekwencje dla organizacji". Doktorantka podkreśla, że tożsamość jest procesem, którym można i należy zarządzać, w szczególności z uwagi na burzliwe otoczenie, w jakim funkcjonują dzisiejsze przedsiębiorstwa". Wysoko oceniam podjęte w tym punkcie rozważania pokazujące różnorodne perspektywy zarządzania tożsamością organizacyjną. Pokazano tu złożoność koncepcji tożsamości, i związaną z nią dynamikę jej kształtowania. Wskazano na różne perspektywy postrzegania procesów organizacyjnych. W sposób przekonywujący opisano przesłanki i bariery zarządzania tożsamością, wprowadzając czytelnika do modelu badawczego.

Na zakończenie rozdziału pokazano zależności między tożsamością organizacyjną a kulturą organizacyjną, podkreślając, że nie można jednoznacznie i jasno określić występujących między nimi relacji. Nie istnieje bowiem jedna powszechnie zaakceptowana definicja kultury organizacyjnej i tożsamości organizacyjnej. Z konkluzjach Doktorantka pisze, że w niniejszej pracy przyjęto, iż obie koncepcje istnieją obok siebie oraz wzajemnie na siebie wywierają wpływ i sprzężenia zwrotne. Jednak nie podano, także jaka jest definicja kultury organizacyjnej przyjęta dla celów tej pracy. Taka definicja pomogłaby w interpretacji modelu badawczego i modelu zarządzania tożsamością organizacyjną. Proponuję, aby dla zachowania czystości metodologicznej podać taką definicję. Jest potrzebne z uwagi na brak

granic między zmiennymi występującymi w obu modelach. W związku z tym proszę o wyjaśnienie następujących kwestii:

1) Jaka jest przyjęta przez Doktorantkę w obu modelach definicji kultury organizacyjnej i definicji tożsamości organizacyjnej? I w związku z tym, czy wartości i przekonania członków organizacji są odrębną kategorią w stosunku do kultury i tożsamości?

Rozdział trzeci opisuje „Sytuacje kryzysowe w organizacji". Podjęta problematyka kryzysów jest bardzo aktualna i istotna z punktu widzenia zarządzania organizacjami. We wstępie rozdziału określono założenie, że w niniejszej pracy terminy „kryzys" i „sytuacja kryzysowa" będą używane zamiennie, bowiem, obie sytuacje mogą stanowić zagrożenie dla tożsamości organizacji.

W pierwszym punkcie rozdziału dokonano przeglądu literatury zarówno polskiej jak i zagranicznej, opisano różne podejścia dotyczące rozumienia terminu „kryzys". Doktorantka wyczerpująco opisała cechy najczęściej przypisywane kryzysom, rodzaje kryzysów i związane z nimi źródła pochodzenia kryzysów. Zaprezentowano tu wnioski z badań, polskich jak i zagranicznych, wskazując, że często kryzysy wewnątrzorganizacyjne są spowodowane przez niekompetentną kadrę kierowniczą. Ponadto podkreślono, że w czasach nasilania się sytuacji kryzysowych istnieje konieczność nabywania przez kadrę kierowniczą nowych kompetencji związanych z zarządzaniem kryzysami. Wśród nich szczególną rolę odgrywają umiejętności intuicyjnego zarządzania, oraz konieczność wdrażania strategii zarządzania antykryzysowego (bardzo ważne szczególnie w USA od 11 września 2001, oraz w dobie coraz nowszych zagrożeń, w tym m.in. związanych z zagrożeniami w cyberprzestrzeni). Nawiązano także do wpływu kryzysu gospodarczego na kryzysy organizacyjne i wskazano na konieczność zwrócenia większej uwagi na zjawiska kryzysowe. Rozważania podjęte w tym rozdziale są wyczerpujące, wszechstronne, świadczą o dużej wiedzy Doktorantki w tym obszarze. Niestety jak to już wcześniej zostało wspomniane, brakuje tu wyników badań dotyczących związków tożsamości i kryzysów, zaprezentowano jedynie wyniki badań dotyczące związków kompetencji kadry kierowniczej z kryzysami.

Rozdział czwarty został zatytułowany „Metodyka badań empirycznych: charakterystyka procesu badawczego, opis zastosowanych metod badawczych, opis narzędzi

badawczych". Zaprezentowane w tym rozdziale treści zasługują na wyróżnienie. Potwierdzają one wiedzę Doktorantki z zakresu metodologii badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. W szczególności pozytywnie oceniam decyzję wykorzystania metody studium przypadku, która jest jeszcze rzadko stosowana na polskim gruncie. Tak więc zastosowane podejście jest nowatorskie i oryginalne. Należy podkreślić, że Autorka podjęła się badań trudnych warsztatowo i wykazała się dojrzałością. W klarowny sposób uzasadniono dobór próby badawczej, określono kryteria doboru przedsiębiorstw, pytania badawcze, scharakteryzowano narzędzia badawcze, oraz model badawczy. Zaprezentowany model badawczy jest szczegółowo rozbudowany, ale w sensie pozytywnym. Zamieszczono w nim wcześniej opisywane w części teoretycznej zmienne.

Jednak nadal Autorka opisując model nie przedstawiła definicji tożsamości, identyfikując jej determinanty[2]. Jednak brak takiej definicji, sprawia kłopoty w interpretacji tego modelu (wcześniej wspomniane nachodzenie na siebie elementów modelu). Przyjęto, że determinanty tożsamości są (s.140) „odrębność, wyróżnialność przedsiębiorstwa, która pozwala na identyfikację z przedsiębiorstwem przez pracowników oraz identyfikację przedsiębiorstwa w otoczeniu, kulturę organizacyjną, filozofię przedsiębiorstwa, jego historię, ideologię, strategię, styl zarządzania, zestaw podzielanych wartości i norm, zachowania pracowników, postawy, osobowość, identyfikację wizualną przedsiębiorstwa, symbolikę, indywidualne cechy charakter poszczególnych członków organizacji, wyróżniające kompetencje, komunikatywność, uczenie się, doświadczenie, wiedzę, sposoby wytwarzania, produkty". Można, bowiem odnieść wrażenie, że zostały one zgrupowane z wielu definicji tożsamości, przy czym brak ich definicji powoduje zamieszanie[3] dotyczące zrozumienia, co do ich występowania w modelu. W związku z tym mam następujące pytania:

1) Jakie przyjęto założenia badawcze do identyfikacji tych determinant?

[2] Na stronie 140 (p 4.1.1. Badania literaturowe) napisane jest, że w pracy „nie przyjęto jednej konkretnej definicji tożsamości organizacyjnej, a raczej zestaw determinant będących kompilacją charakterystyk przywoływanych przez wielu autorów".

[3] Czy „kultura organizacyjna", „zestaw podzielanych wartości i norm, zachowania pracowników" i „symbolika" to rozdzielne kategorie? Według niektórych autorów są składowymi kultury, a w pracy brak uzasadnienia dlaczego takie są wymienione determinanty .

2) Jaka jest definicja kompetencji, i czy wiedza i doświadczenie są ich składowymi, z modelu można wywnioskować, że to różne kategorie?

3) Dlaczego przyjęto, jako założenie badawcze, tylko jednokierunkowe oddziaływanie tj. oddziaływane kryzysu na tożsamość a pominięto także możliwość oddziaływania tożsamości na przetrwanie w sytuacjach kryzysowych, tj. czy jest to celowe zamierzenie badawcze, czy też przeoczenie.

Ostatnim rozdziałem w pracy jest ***rozdział piąty*** „Kształtowanie tożsamości organizacyjnej w następstwie sytuacji kryzysowych - przedstawienie wyników badań". Opisano tu wyniki badań własnych przeprowadzonych w pięciu przedsiębiorstwach, tj. czterech polskich i jednym amerykańskim. Taki dobór przedsiębiorstw nadaje pracy międzynarodowy charakter i podnosi jej walory poznawcze. W sposób wyczerpujący wyjaśniono kryteria doboru przedsiębiorstw.

Wnioski z badań są interesujące. Koncentrują się na charakterystyce kluczowych cech opisujących tożsamość badanych organizacji, a przede wszystkim na ich procesach i dynamice, związaną ze zjawiskami kryzysowymi w przeszłości, oraz w momencie prowadzenia badań. W przypadku każdego z pięciu badanych przedsiębiorstw przeprowadzono wnioskowanie, w kontekście uwarunkowań, zmian i sił kształtujących nowe tożsamości organizacyjne. Należy podkreślić, że w szczególności ten rozdział czyta się z dużą przyjemnością. Świadczy to o opanowaniu warsztatu pisarskiego oraz w części wiąże się z jakościowym charakterem. W przypadku badań jakościowych w większym stopniu niż w przypadku badań ilościowych, istnieje większa swoboda formułowania i wyrażania własnych opinii. Jest tu więcej miejsca dla badacza, dla jego spostrzeżeń i interpretacji. W rezultacie w każdym z pięciu przypadków ciekawie opisano spostrzeżenia związane procesami zarządzania tożsamością. Wszystkie przypadki są rożne a przez to i interesujące. W szczególności wyróżnia się przypadek amerykański, gdzie zwrócono uwagę na przyczynę kryzysu związaną z oddziaływaniem otoczenia przyrodniczego przedsiębiorstwa i opisano go, jako przykład zarządzania antykryzysowego.

Mam jednak pewną wątpliwość, która dotyczy metody realizacji badań. Otóż zasadniczym źródłem informacji były informacje uzyskane w sumie od 5 osób, a konkretnie

od jednej osoby z każdej z organizacji tj. przedstawiciela kadry kierowniczej. Wątpliwości dotyczą subiektywnego charakteru badań i związanego z tym pytania, czy jedna osoba, przedstawiciel kadry, w szczególności w przydatku średniej czy dużej organizacji, może udzielić rzetelnej informacji na temat np. odczuć pracowników, czy postrzegania organizacji przez klientów. Są to tylko jego subiektywne odczucia. Nie neguję tym samym metody opisu przypadku, przeciwnie, jest ona bardzo interesująca, ale w tych badaniach została wykorzystana ona dosyć pobieżnie. W każdej organizacji mamy tylko jednego głównego obserwatora. Dla trafniejszej oceny sytuacji należałoby przeprowadzić więcej obserwacji i rozmów, na przykład z kilkoma pracownikami. W przyjętym modelu ważną rolę odgrywa kwestia identyfikacji pracowników z organizacją[4], czy poziomu ich satysfakcji, a w badaniu nie zostało to odzwierciedlone. Może się, bowiem zdarzyć, że odpowiadający na pytania ankiety kierownicy będą chcieli podkreślać swoją wybitną rolę w ratowaniu organizacji, kreując się na swego rodzaju organizacyjnych bohaterów. W szczególności można to zauważyć w przypadku przedsiębiorstwa B. W opisie kształtowania tożsamości tej organizacji zaprezentowane jest zarządzanie niemal idealne. Warto dokonać konfrontacji tych wypowiedzi z innymi obserwatorami, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji.

Mając na uwadze wyniki badań w trzech przypadkach tj. przedsiębiorstw A, B, C zaproponowano rysunki podsumowywujące rezultaty dotyczące tożsamości tych organizacji. Ale w każdym z przedsiębiorstw są one zaprezentowane według innego schematu (np. przedsiębiorstwa A to dziewięć niezależnych okręgów, przedsiębiorstwo B to piramida zależności między tożsamością a jakością i jej determinantami, przedsiębiorstwo C jest to model trójkąta). Zaprezentowane modele tożsamości są podpisane, jako modle Autorskie. Jakie są zasady obrazowania tożsamości na tych rysunkach? Wydaje mi się, że warto w tym przypadku próbować odnieść do siebie te wyniki, na przykład nawiązując to kluczowych dla badania determinant tożsamości.

Należy także wskazać, że słabością badań jest to, że są one prowadzone na dziś, a pytania w dużej mierze dotyczą przeszłości. Oczywiście mam świadomość, że jest to

[4] Np. na stronie 176 jest napisane, że w przedsiębiorstwie C jest „wysoki stopień identyfikacji pracowników" z przedsiębiorstwem, ale to jest tylko opinia kierownika, a w badaniu nie zbadano faktycznej identyfikacji pracowników z organizacją.

dodatkowa trudność dla badacza, ale jeśli chcemy opisywać charakter zmian należy baczniej je obserwować. Idealne byłyby badania oparte na częstszej obserwacji uczestniczącej, lub przynajmniej przeprowadzenie dwukrotnych badań tj. w momencie kryzysu i po kryzysie[5]. W związku z tym mam pytanie:

1) Czy może Doktorantka podsumować, które Jej zdaniem determinanty tożsamości uległy największym zmianom, a które odegrały kluczową rolę w kryzysie?
2) Na stronie 193 jest napisane "kryzys nie przyczynił się do naruszenia tożsamości", „wręcz przeciwnie wzbogacił przedsiębiorstwo o nowe doświadczenia". Jaka jest tu relacja między tożsamością w czasie kryzysu, kryzysem, i nową tożsamością? Może warto to uwzględnić w modelu i we wnioskach.

„Wnioski końcowe" są dosyć ogólne, warto by wzbogacić między innymi o to jakie determinanty tożsamości w badanych przedsiębiorstwach odegrały kluczową rolę w sytuacjach kryzysowych. Można odnieść wrażenie, że szczególną rolę, w zależności od źródeł kryzysu odegrało przywództwo.

We wnioskach końcowych zaprezentowano model Rys. 5.5.-1 (s.203), *model kształtowania tożsamości organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych*. W związku z tym modelem mam pytania:

1) Gdzie się znajduje przywództwo w tym modelu?
2) Podobnie jak w przypadku modelu badawczego, także w modelu kształtowania tożsamości występujące w nim zmienne są mało klarowne. Np. nie jest jasne, czego dotyczą innowacje, które są w modelu w obszarze polityki personalnej a, np. nie są one w części dotyczącej zarządzania, czy polityce produktu, czy wytwarzania.
3) We wnioskach jest zdanie dotyczące wpływu ładu korporacyjnego, na jakiej podstawie, i w którym z tych przedsiębiorstw jest to przedmiotem analizy, jako narzędzia wykorzystywanego do obudowy tożsamości organizacyjnej (s.198), lub gdzie w pracy było to przedmiotem rozważań teoretycznych.

[5] Na przykład w przypadku przedsiębiorstwa D jest napisanie (s.187),„Aktualna tożsamość różni się od tożsamości z przeszłości, a jednocześnie tożsamości pożądanej" i takie wnioski są wyciągane na podstawie opinii jednego respondenta.

4) Wniosek zgodnie, z którym stwierdza się, że" każde przedsiębiorstwo posiada tożsamość organizacyjną" jest założeniem badawczym i nie powinien się tu znajdować, ale w opisie modelu, bowiem gdyby tak nie było nie byłoby sensu prowadzenia badań (s.200).
5) Proszę o wyjaśnienie zdania (s. 201) "Endogeniczne źródła kryzysu stają się deklaracjami tożsamościowymi w przedsiębiorstwie po zakończeniu kryzysu".

Kończąc te szczegółowe uwagi na temat rozdziałów recenzowanej tu rozprawy pragnę zaznaczyć, że wskazane przez mnie uwagi i komentarze, w mojej ocenie nie podważają walorów tej rozprawy, które oceniam wysoko. W dużej mierze wynikają z mojej osobistej chęci głębszego poznania i lepszego zrozumienia opisywanych tu treści. Mają charakter wyłącznie konstruktywnej krytyki, aby posłużyły doskonaleniu rozprawy, przede wszystkim poprzez wyjaśnienie i uporządkowane niektórych z poruszanych tu problemów, a w szczególności gdyby Doktorantka planowała publikowanie wyników swoich badań.

Wnioski końcowe

Mimo tych szczegółowych uwag uznaję, że walory naukowe rozprawy są bardzo wysokie i uzasadniają konkluzję w sprawie poparcia wniosku o nadanie jej stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Rozprawa ma wymiar oryginalności wynikający nie tylko z podjętego tematu, ale także z metody rozwiązania postawionych problemów tj. metody wielokrotnej analizy przypadków. Metoda ta, aby mogła być prawidłowo zastosowana wymaga spełnienia przez badacza kilku warunków. Musi on wykazać się dużymi umiejętnościami obserwacji zdarzeń, cechować się wnikliwością interpretacji, i umiejętności formułowania prawidłowych wniosków, co w tym przypadku zostało spełnione. Walorem pracy jest przede wszystkim opracowanie i weryfikacja autorskiego modelu kształtowania tożsamości organizacyjnej pod wpływem sytuacji kryzysowych. A ponieważ kryzysy zdarzają się coraz częściej, uważam, że podjęta w rozprawie problematyka aktualna, ważna i interesująca poznawczo. Podkreślić należy erudycję Doktorantki i staranność i opanowanie techniki pisania, i interesujące badania empiryczne.

Podsumowując rozprawa doktorska Pani mgr Anety Aleksander pt. „Proces kształtowania tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa w następstwie sytuacji

UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ W LUBLINIE
Wydział Ekonomiczny

dr hab. Anna Rakowska, prof. nadzw.

kryzysowych" stanowi oryginalne i wartościowe dzieło naukowe, które wnosi ciekawe nowatorskie podejście w zakresie badania problemów kształtowania tożsamości współczesnych przedsiębiorstw. Uważam, że praca odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim opisanym w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. I wnoszę Wysokiej Radzie Wydziału Zarządzania Politechniki Śląskiej o dopuszczenie do publicznej obrony.

Dr hab. Anna Rakowska
prof. nadzw. UMCS w Lublinie

pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin,
tel: +48 81 537 53 62, +48 81 537 51 73
e-mail: a.rakowska@umcs.lublin.pl

NIP: 712-010-36-92
REGON: 000001353