

Szczecin, 28.04.2023 r.

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania  
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

## **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgr. Grzegorza Przyszarza  
pt. „ Kształtowanie niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach o dużej  
sezonowości sprzedaży na przykładzie centrów ogrodniczych w Polsce”, napisanej pod  
kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Czesława Zająca  
na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu**

### **Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji**

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości dr hab. Estery Piwoni-Krzeszowskiej, prof. UEW z dnia 14.03.2023 r., informujące o powierzeniu mi przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.), w myśl którego: „rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w

dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

### **Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy**

Podjęta przez mgr. Grzegorza Przyszarza problematyka dotycząca niestandardowych form zatrudnienia jest ważna i aktualna. Główne kategorie, na których Doktorant koncentruje rozważania, sytuują rozprawę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w subdyscyplinie zarządzanie zasobami ludzkimi. Szeroko pojęte elastyczne formy zatrudnienia stanowią przedmiot licznych badań i analiz zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki zarządzania, jednak kontekst w jakim Doktorant osadził swoje rozważania, uwzględniając specyfikę przedsiębiorstw o dużej sezonowości sprzedaży, czyni tę propozycję interesującą poznawczo.

Dynamika zmian, jakie zachodzą w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, i to w różnych sferach – ekonomicznej, technologicznej, demograficznej itd., skłania zarządzających do poszukiwania różnych sposobów budowania relacji z pracownikami, w szczególności zwraca uwagę na elastyczne formy zatrudnienia, które cechują pracę wykonywaną w dowolnym czasie, w dowolnym miejscu oraz w dowolnym charakterze. Rozwiązania te niosą ze sobą szereg korzyści, w tym dają większą szansę na adaptację w zmieniającym się otoczeniu, a zatem pozwalają elastycznie reagować na pojawiające się trendy, umożliwiają optymalizację kosztów czy wypełnienie luki kompetencyjnej przy realizowaniu konkretnych projektów. Z drugiej strony niosą ze sobą pewne zagrożenia, jak chociażby konieczność dostosowania wielu realizowanych w firmach procesów. Stąd świadomość istnienia różnych możliwości budowania relacji zatrudnienia umożliwia wypracowywanie najlepszych strategii, dostosowanych do sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa. Doktorant zwrócił szczególną uwagę na przedsiębiorstwa o dużej sezonowości sprzedaży, a jako podmiot analiz obrał centra ogrodnicze. Skala wyzwań, jakim musi sprostać ta grupa podmiotów potwierdza, że jest to interesujący obiekt badań, a rozwiązania dotyczące kształtowania niestandardowych form zatrudnienia mogą się okazać szczególnie użyteczne w odpowiedzi na potrzeby praktyki zarządzania tego typu przedsiębiorstwami. Pandemia Covid-19 sprawiła, że wiele firm musiało przeorganizować swoje procesy, aby móc efektywnie funkcjonować, co miało również wpływ na zakres wykorzystania elastycznych form zatrudnienia. Ponadto prognozuje się, że w nadchodzącym

czasie elastyczne formy zatrudnienia będą zyskiwać na znaczeniu, co potwierdza aktualność tematu.

### **Ocena celów pracy**

Zarysowany przez Doktoranta kontekst posłużył do postawienia problemu badawczego – „W jakim stopniu zakres stosowania niestandardowych form zatrudnienia w centrach ogrodnich w Polsce odpowiada potrzebom i oczekiwaniom pracowników i pracodawców?” (s. 7). W dalszej kolejności problem ten został rozwinięty w postaci pięciu pytań szczegółowych dotyczących kolejno: przyczyn i konsekwencji stosowania niestandardowych form zatrudnienia, specyfiki centrów ogrodnich, wiedzy pracodawców i pracowników centrów ogrodnich dotyczącej możliwości stosowania niestandardowych form zatrudnienia, zakresu wykorzystania tego typu rozwiązań w centrach ogrodnich oraz związków między możliwością wyboru formy zatrudnienia a poczuciem satysfakcji z pracy. Celem głównym rozprawy była „ocena wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia w centrach ogrodnich w Polsce, dokonana przez pryzmat korzyści dla pracowników i pracodawców oraz propozycje zmian dla praktyków w tym zakresie” (s. 8). Cel główny został rozwinięty w postaci pięciu celów cząstkowych, ściśle powiązanych z pytaniami badawczymi. Pozwoliło to jednoznacznie ukierunkować rozważania i zachować spójność w układzie tytuł-problem-cel. Konstrukcja celów jest prawidłowa, a zważywszy na zaprezentowane w rozprawie wyniki przeglądu literatury oraz badań własnych można stwierdzić, że zostały one zrealizowane. Warto było jednak rozważyć sklasyfikowanie celów szczegółowych w określonych ujęciach, np. w podziale na poznawcze i praktyczne, co pozwoliłoby zrównoważyć ich teoretyczno-empiryczny charakter. W obecnym ujęciu aspekt praktyczny zdaje się dominować.

### **Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych**

Zakres przedmiotowy rozprawy wyznaczył ramy postępowania. Obejmował on niestandardowe formy zatrudnienia. Autor skoncentrował się na tych formach zatrudnienia, które cechują się elastycznością. W elastyczności form zatrudnienia upatrywał bowiem możliwości reagowania na zmiany zachodzące na rynku pracy, w tym sposobów realizacji postulatów społecznej odpowiedzialności biznesu.

Podmiot badań stanowili przedstawiciele 8 centrów ogrodnich z województw: dolnośląskiego, śląskiego, małopolskiego, wielkopolskiego, łódzkiego. Do grupy tej zaliczali

się właściciele i osoby zarządzające centrami ogrodnictwa oraz ich pracownicy. Analizy prowadzono na podstawie danych uzyskanych głównie podczas wywiadów z 43 osobami. Warto było jednak uszczegółowić prezentację podmiotu badań, zwłaszcza ze wskazaniem charakterystyk reprezentacji poszczególnych centrów, jak również szerzej uzasadnić dobór konkretnych centrów ogrodnictwa do badań, zwłaszcza pod względem wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia (w pracy wskazano jedynie, że kierowano się wielkością, strukturą własności i położeniem geograficznym).

W zakresie metod badawczych – ich dobór był podyktowany teoretyczno-empirycznym charakterem rozprawy. W części teoretycznej zastosowano metodę analizy logicznej oraz dedukcji wykorzystując ponad 200 pozycji, wśród których znajdują się zarówno opracowania zwarte, publikacje w czasopiśmie naukowych, jak i źródła internetowe. Dobór źródeł zasadniczo jest prawidłowy, jednak podniosłoby walory dysertacji przywołanie pozycji najnowszych, a także w szerszym zakresie zaprezentowanie stanowiska Autora w odniesieniu do tez prezentowanych przez innych badaczy. Metody wykorzystane do realizacji badań własnych wiązały się z obraną strategią studium przypadku i bazowały w szczególności na częściowo ustrukturyzowanych wywiadach indywidualnych oraz wywiadach zogniskowanych, a także na ogólnodostępnych danych publikowanych przez GUS czy czasopisma branżowe. Sam dobór metod jakościowych należy uznać za odpowiedni, jednak można było szerzej uzasadnić ten wybór i szczegółowo opisać przebieg procesu badawczego.

### **Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z czterech rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, tabel oraz załączników. Całość obejmuje 191 stron. Struktura została uporządkowana w sposób klasyczny: teoria-metoda-empiria. Tym samym spełnia przyjęte, w tym zakresie, w ramach dyscypliny, standardy. Szczegółowa analiza poszczególnych elementów struktury wskazuje jednak, że warto było rozwinąć część teoretyczną, szerzej nakreślając kontekst badań dotyczących niestandardowych form zatrudnienia (wprowadzając nawet rozdział poświęcony elastyczności i teoriom z nią związanym), a także zweryfikować zasadność rozdrabniania treści niektórych rozdziałów, jak np. rozdziału trzeciego, w którym, w konsekwencji zastosowanego podziału, niektóre podpunkty obejmują niecałą stronę tekstu.

Zasadniczą część rozprawy poprzedza wstęp, w którym Doktorant zarysował obszary badawcze, głównie wskazując przedmiot i podmiot badań, zdefiniował problem badawczy,

określił cel główny oraz cele cząstkowe, a także postawił pytania badawcze i zaprezentował krótką charakterystykę treści poszczególnych rozdziałów. Ta część rozprawy stanowi wprowadzenie do analizowanej problematyki, jednak uzasadnionym było jej rozwinięcie o bardziej szczegółową prezentację luki badawczej na tle dotychczasowego stanu wiedzy oraz szersze wyjaśnienie potrzeby realizacji badań.

W teoretycznej części rozprawy Doktorant dokonał przeglądu literatury poświęconej tematyce niestandardowych form zatrudnienia, eksponując mocne i słabe strony poszczególnych rozwiązań oraz korzyści i bariery w ich stosowaniu. Zwrócono również uwagę na kwestie prawne i etyczne, a także wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu w związku z zastosowaniem niestandardowych form zatrudnienia. Przywołując doświadczenia innych krajów, jak Dania i Holandia, Doktorant zaprezentował model flexicurity. Ta część rozprawy potwierdza, że mgr Grzegorz Przystarz zasadniczo rozpoznał dorobek krajowych i zagranicznych badaczy tej problematyki i posiada wystarczającą wiedzę w zakresie podejmowanych zagadnień. Warto było jednak rozwinąć część teoretyczną, budując pełniejszy kontekst dla planowanych badań, np. szerzej zaprezentować ideę elastyczności w zarządzaniu organizacjami czy ocenę skuteczności niestandardowych form zatrudnienia w różnych systemach zarządzania. Ponadto walory tej części rozprawy podniosłaby prezentacja zdania Doktoranta odnośnie omawianych zagadnień. Sam Autor do części teoretycznej zaliczył również rozdział drugi dedykowany środowisku centrów ogrodnich, choć mógłby on również stanowić element rozdziału metodycznego, zawierającego charakterystykę szeroko pojętego podmiotu badań.

W metodycznej części rozprawy ogólnie scharakteryzowane zostały jakościowe metody badań wykorzystywane w naukach o zarządzaniu i jakości oraz opis przedmiotu i podmiotu badań. Dobór metod należy uznać za odpowiedni. Autor zastosował strategię studium przypadku. Stosując określony schemat zaprezentował osiem centrów ogrodnich, akcentując charakterystyczną dla nich sezonowość sprzedaży oraz przebieg zatrudnienia z uwzględnieniem jego różnych form. W tej części należało więcej uwagi poświęcić charakterystyce konkretnych metod gromadzenia danych, jak wywiady indywidualne, wywiady zogniskowane czy analiza dokumentacji, a także przebiegowi analizy studiów przypadków, w szczególności sposobom analizy zgromadzonego materiału badawczego. Ta część rozprawy wskazuje, że Doktorant dokonał pewnego rozeznania w zakresie metod prowadzenia badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jak również prezentuje

zdolność Doktoranta do samodzielnego prowadzenia badań, a jednocześnie znamionuje początkowy etap budowania warsztatu naukowego.

W części empirycznej zaprezentowane zostały wyniki badań własnych Doktoranta. Dostarczyły one pewnej wiedzy w zakresie funkcjonowania centrów ogrodnich oraz wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia. Jednocześnie dały asumpt do dyskusji w zakresie przyjętych metod i narzędzi badań, bowiem mimo że zastosowane w trakcie badań metody miały wyłącznie charakter jakościowy i bazowały głównie na wywiadach z właścicielami bądź osobami zarządzającymi centrami ogrodnymi i ich pracownikami, w trakcie prezentacji wyników zabrakło dowodów z terenu, np. w postaci cytatów z wywiadów. Ponadto na podstawie analizy zgromadzonego materiału Doktorant podjął próbę oceny związków między różnymi kategoriami, w tym możliwością wyboru formy zatrudnienia a satysfakcją z pracy w późniejszym okresie, co skłania do refleksji na temat wykorzystania metod jakościowych do badania takich zależności. Jednak zaprezentowane wyniki oraz przeprowadzone wnioskowanie z pewnością eksponują użyteczne walory rozprawy, poszerzając wiedzę na temat wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia w centrach ogrodnich. Ponadto Doktorant przewidując wzrost skali wykorzystania tego typu form zatrudnienia, podjął próbę rekomendacji najkorzystniejszych w tym zakresie rozwiązań dla przedsiębiorstw o wysokiej sezonowości sprzedaży, do których należą centra ogrodnice.

Wieńczący fragment rozprawy doktorskiej stanowi zakończenie, które zawiera syntetyczny opis przebiegu i rezultatów postępowania badawczego oraz ustosunkowanie się do postawionych w dysertacji celów i związanych z nimi pytań badawczych. Prezentuje również ograniczenia prowadzonego postępowania badawczego, co pozwala pozytywnie prognozować, że doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji tego projektu mają szansę zostać wykorzystane w kolejnych pracach badawczych.

Podsumowując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z postawionymi celami wskazuje, że Doktorant zasadniczo zrealizował zamiary badawcze łącząc przegląd literatury i badania empiryczne. Skala badań i zakres analiz sugerują, że domeną Doktoranta jest praktyka biznesowa, którą stara się ujmować i prezentować w określony sposób. Prezentowane zagadnienia ujęte są w stopniu adekwatnym do doświadczeń i przygotowania Doktoranta, który wywodzi się z praktyki. Także zrealizowane postępowanie badawcze znamionuje warsztat charakteryzujący praktyka. Jest to odpowiedni punkt wyjścia do dalszego rozwoju naukowego i realizacji kolejnych badań, o ile Doktorant będzie stawiał sobie takie cele.

Zgromadzone w ramach tego projektu doświadczenia powinny przyczynić się do rozwoju potencjału badawczego i umożliwić w przyszłości realizację kolejnych osiągnięć naukowych.

### **Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy**

Formalna strona rozprawy spełnia standardy stawiane rozprawom doktorskim. Elementy graficzne, a także przypisy oraz bibliografia zostały sporządzone prawidłowo. Warto było jedynie rozważyć czy pewnych elementów zamieszczonych w załącznikach, jak prezentacja wad i zalet poszczególnych form zatrudnienia oraz ich zbiorcze porównanie, nie przenieść do głównej części rozprawy. Językowo praca poprowadzona jest spójnie, z uwzględnieniem reguł konstruowania tego typu opracowań. Zastosowana terminologia jest reprezentatywna dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorant zasadniczo prawidłowo operuje pojęciami z tego zakresu. W niektórych miejscach zabrakło jednak precyzji, jak w przypadku powoływania się na zastosowanie triangulacji czy błękitny ocean elastycznego zatrudnienia. Sam wywód prowadzony jest sprawnie, język rozprawy jest komunikatywny, a drobne usterki edycyjne nie rzutują na odbiór całości.

### **Konkluzje recenzji**

Mając na uwadze wszystkie walory dysertacji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. Grzegorza Przyszarza pt. „Kształtowanie niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach o dużej sezonowości sprzedaży na przykładzie centrów ogrodniczych w Polsce”, napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Czesława Zająca, spełnia warunki określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Doktorant w wystarczającym stopniu opanował wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu, uporządkował i scharakteryzował istniejący dorobek naukowy w zakresie niestandardowych form zatrudnienia oraz przeprowadził i omówił wyniki postępowania badawczego, czym potwierdził samodzielność prowadzenia pracy naukowej. Praca spełnia standardy, które uprawniają do nadania stopnia doktora, a jej silną stroną jest wymiar utylitarny, w tym nawiązanie do doświadczeń własnych Autora i zaprezentowanie praktyk związanych z zastosowaniem niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach o dużej sezonowości sprzedaży, jak centra ogrodnicze, co czyni rozważania interesującymi poznawczo. Należy postawić pozytywną prognozę, że doświadczenia zgromadzone w trakcie realizacji tego projektu badawczego przyczynią się do rozwoju warsztatu naukowego Doktoranta i będą procentowały w dalszej pracy badawczej. W związku z tym występuję z

wnioskiem do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr. Grzegorza Przystarza do obrony.