

**Prof. dr hab. inż. Grażyna Osbert-Pociecha**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

**R E C E N Z J A**  
**rozprawy habilitacyjnej oraz**  
**dorobku naukowego i dydaktyczno-organizacyjnego**  
**doktora Grzegorza Wojtkowiaka w związku z wszczęciem**  
**postępowania habilitacyjnego**

**Wstęp**

Podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi Ustawa z dn. 14.03.2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki ( Dz.U. z 2017 r. poz. 1789) oraz pismo Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu – prof. dr hab. Macieja Żukowskiego ( z X.2019 roku) w sprawie opracowania recenzji dorobku naukowego-badawczego, dydaktycznego-organizacyjnego i współpracy międzynarodowej w postępowaniu habilitacyjnym dr Grzegorza Wojtkowiaka.

Ocena została opracowana na podstawie przekazanej dokumentacji w tym: autoreferatu, wykazu publikacji prac naukowych, informacji o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy i działalności popularyzującej naukę, monografii pt. *Downsizing w przedsiębiorstwie. Stan, uwarunkowania, model*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019 oraz wybranych publikacji z okresu 2008-2019 tj. po uzyskaniu stopnia naukowego doktora.

**Ogólna charakterystyka sylwetki Habilitanta.**

Dr Grzegorz Wojtkowiak jest od 01.03.2018 starszym wykładowcą ( wcześniej adiunktem) w Katedrze Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W 2003 roku uzyskał na tym Uniwersytecie tytuł mgr ekonomii a 2007 roku stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Zarządzanie procesem upadłości przedsiębiorstw*, której promotorem był prof. dr hab. Kazimierz Zimmiewicz (recenzentami byli: prof. dr hab. K. Krzakiewicz, prof. dr hab. S. Lachiewicz).

**Opinia o dorobku publikacyjnym Habilitanta i jego zainteresowaniach badawczych.**

Podstawą do oceny dorobku publikacyjnego jest liczba publikacji, ich jakość oraz zakres upowszechnienia.

Jeśli chodzi o wymiar ilościowy dorobku publikacyjnego ( po uzyskaniu stopnia doktora) syntetycznie prezentuje go tabela na 34 stronie Autoreferatu. W okresie 2007-2019 ( tj. do momentu przygotowania dokumentów wniosku habilitacyjnego – 04.04.2019) obejmuje on 48 publikacji bez monografii habilitacyjnej (zostały one wycenione na 330 punktów wg skali wynikającej z listy MNiSW). Ich struktura przedstawia się następująco:

1. Artykuły w czasopismach naukowych – 56,3 %
2. Rozdziały w monografiach – 35,4%
3. Publikacje w trakcie procesu wydawniczego (po recenzji) - 8,3%
4. Monografia habilitacyjna (1)

W tym wymiarze należy ocenić, że dorobek Habilitanta kształtuje się na mniej niż przeciętnym poziomie, ok. 4 publikacje rocznie ( przy czym udział publikacji w języku angielskim w tym dorobku kształtował się na poziomie ok. 23 %). Dominują publikacje z grupy Prace/ Zeszyty Naukowe, materiały konferencyjne, monografie wydawnictw związanych z renomowanymi polskimi uczelniami w tym m.in. SGH w Warszawie, Uniwersytetem Łódzki, Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu, Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu, Politechniką Śląską, Politechniką Gdańską, Uniwersytetem Szczecińskim. Są tu także wydawnictwa o zasięgu ogólnopolskim np. *Organizacja i Kierowanie, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Management Forum, Studia Oeconomica Posnaniensia, Acta Univeritatis Lodziensis, International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility* itp.

Należy podkreślić, że Habilitant jest samodzielnym Autorem 29 publikacji ( w tym 1 monografii), w 20 przypadkach jest współautorem, który swój udział w poszczególnych przypadkach wyszacował na 33% - 50% ( w dokumentacji brak oświadczeń współautorów – co stanowi niedopatrzenie formalne). Dr G. Wojtkowiak jest autorem /współautorem 8 publikacji w języku angielskim. Jednakże żadna publikacja Habilitanta nie znalazła się w czasopiśmie odnotowanym w bazie Journal Citation Reports ( JCR) ani na liście European Referece Index for the Humanities (ERIH). Należy zauważyć natomiast, że Habilitant jest autorem recenzji 2 rozdziałów do monografii i 1 artykułu w czasopiśmie ( w języku angielskim).

Dr G. Wojtkowiak wykazywał się też aktywnym udziałem w konferencjach, w okresie 2008-2018 miał 17 wystąpień na 15 konferencjach ( w tym 2 międzynarodowych: w Bułgarii i na Ukrainie).

Jeśli chodzi o upowszechnienie dorobku dr G. Wojtkowiaka to w świetle przedstawionych przez Niego danych ( na 04.04.2019 roku) liczba cytowań jest niewielka ( wg Google Scholar 28 w tym h-index 3, wg Web of Science 1 w tym h-index 1, wg BazEkon 24 w tym h-index 3) co z pewnością wiąże się z faktem publikowania głównie w czasopismach o zasięgu krajowym.

Penetrując dorobek publikacyjny pod względem problematyki, której on dotyczy należy podkreślić, że zainteresowania naukowe Habilitanta obejmują relatywnie szeroki krąg zagadnień, tematów ( mieszczą się one w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, chociaż dotyczą także finansów, prawa) m. in. dotyczą one upadłości przedsiębiorstw, ich niewypłacalności, restrukturyzacji i likwidacji przedsiębiorstw, strategii wyjścia ( w tym wycofywania spółek a giełdy) oraz downsizingu. Dotyczy także zarządzania zasobami ludzkimi ( w szczególności kontrolingu personalnego, elastyczności zatrudnienia) itp.

W dorobku publikacyjnym Habilitanta pojawiają się także na zasadzie „fusion” nieco zaskakujące tematy np. zarządzanie finansami w instytucjach płatniczych, społeczna odpowiedzialność biznesu, paradoksy w zarządzaniu i inne.

Można odnieść wrażenie, że Habilitant usiłuje reagować na bardzo różne impulsy dotyczące współczesnego zarządzania. Trudno do końca zweryfikować na ile tak dalece zróżnicowana problematyka jest efektem usiłowań Habilitanta aby sprostać, ujawniającym się potrzebom odnoszenia się do bieżących problemów w obszarze zarządzania (co jak najbardziej jest pożądaną cechą badacza) a na ile jest ona przypadkowa i wynika z doraźnych potrzeb, nie do końca określonych celów własnej drogi rozwoju naukowego

Habilitant nie ujawnił swojej strategii w zakresie obszarów badawczych będących przedmiotem Jego zainteresowań, sprecyzował dwa podstawowe nurty swojej aktywności

badawczej/publikacyjnej: restrukturyzacja przedsiębiorstw oraz zarządzanie zasobami ludzkimi dodając pozostałe z zakresu nauk o zarządzaniu.

Biorąc pod uwagę to, że opracowania Habilitanta spełniły nierzadko wysokie wymogi /kryteria kwalifikujące do opublikowania pragnę dodać, że są w miarę dobrze ustrukturyzowane, oparte na trafnie dobranej literaturze ( chociaż dominuje tu literatura krajowa), zawierają wartość dodaną w formie prezentacji własnego stanowiska oraz wyniki badań literaturowych oraz ( niezbyt często) własnych badań empirycznych.

### **Ocena osiągnięcia naukowego wskazanego przez Habilitanta( zgodnie z art. 16 ust.2 Ustawy...)**

Monografia naukowa autorstwa G. Wojtkowiaka pt. *Downsizing w przedsiębiorstwie. Stan Uwarunkowania, Model* została wydana przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w 2019 roku. Recenzentami wydawniczymi monografii byli: prof. dr hab. Stefan Lachiewicz, oraz dr hab. Jarosław Waśniewski prof. U G w Gdańsku.

Książka liczy 251 stron i składa się ze wstępu, 6 rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków i tabel oraz streszczenia w języku angielskim.

Monografia została przygotowana z wykorzystaniem ok. 380 (nie zastosowano numeracji) pozycji literatury ( w tym informacji pozyskanych z 5 stron internetowych) co znacznie przekracza przeciętny dla tego rodzaju opracowań poziom wykorzystania piśmiennictwa. Źródła obcojęzyczne tj. autorów zagranicznych ( głównie w języku angielskim) stanowią ok. 33 % wszystkich pozycji literaturowych co świadczy o tym, że Habilitant bazuje głównie na literaturze polskiej.

Należy przyznać, że podstawy bibliograficzne są bardzo/relatywnie szerokie, potwierdzają bieżące śledzenie literatury przedmiotu, chociaż „najswieższe” pozycje są datowane 2018 rok (3).

Autor nie przygotował także profesjonalnej analizy bibliometrycznej co nie daje możliwości pełnego odniesienia się do światowego dorobku w tym obszarze (choć należy zaznaczyć, że nie jest ona wymaganym standardem).

Jeśli chodzi o zamysł dr G. Wojtkowiaka – przygotowanie opracowania monograficznego nt. downsizingu w przedsiębiorstwie oceniam go bardzo pozytywnie, głównie dlatego, że nie ma takiego opracowania w języku polskim i zgadzam się z argumentacją Autora dotyczącą potrzeby podjęcia tej problematyki z uwagi na :

- dokonujący się proces rozszerzania się ram koncepcyjnych, jako wyniku ewolucji rozwoju tego zjawiska.
- rolę jaką odgrywa downsizing w urzeczywistnianiu naturalnych celów przedsiębiorstwa ( osiągnięcie efektywności, zachowanie konkurencyjności) i tym samym tworzenie warunków dla trwania i rozwoju w gospodarce rynkowej.
- konieczność przełamania obowiązujących w biznesie stereotypów dotyczących downsizingu i postrzegania go jako czegoś niepożądanego, jako przejawu porażki itp. Warto podkreślając paradoksalną naturę tego zjawiska, które poprzez redukcję, zmniejszanie/ „przycinanie”, spłaszczanie, wycofywanie się itp. wskazywać, że może ono w ewidentny sposób prowadzić do poprawy efektywności, ograniczając złożoność organizacji, ograniczyć ryzyka jakie immanentnie związane są funkcjonowaniem organizacji.

Ważne jest też względnie całościowe ujęcie tej problematyki w ramach jednego opracowania, tym bardziej, że mamy w tym obszarze do czynienia z rozproszeniem źródeł dotyczących tego tematu co jest pochodną wielowymiarowości zjawiska downsizingu.

Oceniając konstrukcję opracowania tj. rozdziałów go strukturalizujących przez pryzmat zasady logicznego wynikania, można uznać, że zasada ta jest respektowana; w szczególności

jeśli chodzi o tzw. rozdziały literaturowe ( tj. rozdziały I-IV). Począwszy od przedstawienia istoty i celów downsizingu, jego ulokowania na tle zarządzania, zaprezentowania narzędzi, zidentyfikowania barier i zagrożeń Autor zmierza do pokazania procesu decyzyjnego związanego z wyborem downsizingu jako opcji. Nieco mniej dopasowana jest tu lokalizacja rozdziału V, który niekoniecznie odnosi się wprost do tytułu zapowiadającego rozpatrywanie downsizingu w przedsiębiorstwie. Kolejny VI rozdział ( tzw. empiryczny) jest realizacją założeń badawczych Autora w tym dążenia do budowy modelu.

Z kolei oceniając opracowanie przez pryzmat zachowania logiki procesu badawczego tj. sekwencji związanej z identyfikacją luki badawczej, sformułowaniem problemu badawczego, przyjęciem celu (także celów częściowych), wyborem narzędzi badawczych i ustaleniem trybu postępowania badawczego, zaprezentowaniem wyników i możliwości ich zdyskontowania (zaimplementowania) - można odnieść wrażenie, że jakkolwiek elementy te są „obecne” w rozprawie to nie do końca są one poprawnie (klarownie) sformułowane i odpowiednio wzajemnie powiązane. Brak wyraźnie opisanej luki badawczej, można uznać, że jej substytutem poniekąd jest teza, która pojawia się jako podsumowanie badań literaturowych i badania pilotażowego (?). Według mnie nieporadnie też został sformułowany problem badawczy a co ważniejsze brakuje jego doprecyzowania poprzez pytania szczegółowe ( skoro Autor nie podjął się sformułowania hipotez badawczych).

Niejasnym jest użycie pojęcia „modelu wykorzystania” (por. str. 9) oraz „konceptyjnego modelu przedstawiający proces podejmowania decyzji i realizacji downsizingu”( por. str. 10); powoduje to niejednoznaczność rozumienia sensu terminu model pojawiającego się w tytule opracowania. Ostatecznie cel główny nie zawiera deklaracji dotyczącej modelowania procesu decyzyjnego downsizingu ( chociaż rozdział VI na to właśnie wskazuje). Autor ma okazję aby „na własnej skórze” przekonać się, że budowanie modelu i uzyskanie wiarygodnego odwzorowania rzeczywistości nie jest zadaniem łatwym albo wiąże się z ryzykiem nadmiernego upraszczania albo zbytniego komplikowania, chociaż wciąż postrzegane jest jako atrakcyjny sposób urzeczywistniania stawianych przed nauką celów z pewnością jest zadaniem trudnym w odniesieniu do zjawisk złożonych, do których downsizing się zalicza.

Literatura metodologiczna jest zgodna co do potrzeby dokonywania dezagregacji celu głównego badań i budowania (odpowiednio kompatybilnej do problemów badawczych) struktury celów częściowych ( z użyciem różnych kryteriów). Autor próbuje się dostosować do tego wymogu wyodrębniając cele w warstwie teoretycznej, poznawczej, aplikacyjnej ( przy czym nie podaje źródła zastosowanej klasyfikacji). Według mnie cele szczegółowe zaprezentowane na str. 10 nie spełniają w pełni wymogów dychotomicznego podziału ( czym różnią się cele teoretyczne od poznawczych?). Ponadto trudno cel związany z *zdefiniowaniem celów i miar potencjału downsizingowego* uznać za cel aplikacyjny.

Wspomniany wcześniej brak szczegółowych, nawiązujących do zidentyfikowanej luki badawczej pytań i niespójna struktura celów częściowych utrudniały zapewne Habilitantowi zaprojektowanie konsekwentnego procesu badawczego w tym dobór adekwatnych metod badawczych, wybór odpowiedniej próby badawczej itp. Dla urzeczywistnienia swoich zamiarów badawczych Autor zastosował podejście multidyscyplinarne tj zróżnicowane metody badawcze por. str. 11. W I-szym kroku metody ilościowe ( tj badanie wyników finansowych w celu poszukiwania współzależności i współzmienności zjawisk downsizingu – analiza regresji), w drugim kroku wykorzystano metody jakościowe ( głównie ekspercki wywiad ustrukturyzowany). Zabrakło tu pełniejszego uzasadnienia dokonanego wyboru ( metod i sposobu postępowania badawczego) tym bardziej, że na str. 168 Autor pisze, że *brak możliwości stworzenia uniwersalnego modelu z wykorzystaniem badań statystycznych zdeterminowały wybór dalszych metod badań...* to wskazywałoby na stosowanie przez Habilitanta *de facto* upowszechnionego w zarządzaniu projektami podejścia „agile” tj. dobierania kolejnych kroków/ metod działania dostosowanych do osiągniętych wcześniej

rezultatów zamiast konsekwentnego przestrzegania zaprojektowanych etapów badania tj. „reżimu metodologicznego”. Nie wykluczam, że takie właśnie podejście w przyszłości stanie się obowiązującym w badaniach paradygmatem. W mojej ocenie relatywnie łatwym do przewidzenia było to, że obróbka statystyczna w ramach podejścia korelacyjnego danych finansowych spółek giełdowych nie pozwoli na urzeczywistnienie celu jakim jest sformułowanie modelu ( koncepcyjnego) procesu podejmowania decyzji i realizacji downsizingu ; jest ona raczej dowodem na umiejętność dokonywania tego typu analiz przez Autora.

Dowodem słabości na etapie projektowania badań jest również to, że Habilitant z jednej strony stawia sobie za cel zbudowanie ogólnego, ( koncepcyjnego) modelu przedstawiającego proces podejmowania decyzji i realizacji downsizingu ( por. str. 10 i 168) a potem ( por. str. 226) asekurując się stwierdza, że downsizing z trudem poddaje się uniwersalnemu ujęciu i generalnie nauki o zarządzaniu powinny się wyzbyć tego rodzaju ambicji. Jednocześnie w sposób pasywny prezentuje w pracy różne rodzaje (systematykę) downsizingu.

Wspomniane powyżej niedomagania metodologiczne są dla mnie tym bardziej zaskakujące, że Habilitant dokonał szerokiego rozpoznania stosowanych wcześniej przez innych autorów metod ( por. str. 8 Autoreferatu) co relatywnie łatwo pozwala na uzasadnienie decyzji co, dlaczego i z wykorzystaniem jakich metod można badać.

Przystępując do analizy zawartości poszczególnych rozdziałów chciałabym zaznaczyć, że w rozdziale pierwszym Autor w oparciu o przegląd literatury podkreśla, że istoty zjawiska downsizingu nie daje się jednoznacznie zaprezentować. Uciekając się do wyjaśnienia genetycznego Habilitant przedstawia ewolucję tego pojęcia i identyfikuje jego przyczyny, aczkolwiek klasyfikacja tych przyczyn ujęta na rys. 1 nie wskazuje na jakąś szczególną ich specyfikę ( w takim ujęciu odnoszą się bowiem nie tylko do downsizingu). Natomiast jako interesującą poznawczo traktuje tab. 2, która przedstawia ewolucję downsizingu przez pryzmat celu, zakresu działań i kluczowych problemów z tym związanych. Takie ujęcie stało się podstawą do wygenerowania własnej definicji downsizingu por. str. 33-34.

Traktując downsizing jako opcję strategiczną Autor nie wyklucza postrzegania go jako metody zarządzania ( zestawu narzędzi) czy atrybutu przedsiębiorstwa zmniejszającego swoje zasoby. Habilitant podkreśla, że systematyka zjawiska downsizingu, której dokonuje, por. str. 51 ma istotne znaczenie dla budowy metodyki postępowania w downsizingu ale identyfikując uwarunkowania do formułowania modelu dotyczącego podejmowania decyzji i realizacji downsizingu nie „konsumuje” zaproponowanej systematyki. Uwzględniając fakt, że ramy koncepcyjne downsizingu wskazują na jego ścisłe związki z wieloma koncepcjami zarządzania Autor w rozdziale II-gim podejmuje próbę ulokowania downsizingu na tle nauk o zarządzania. Podkreślając, że zjawisko zmniejszania skali działania ma ugruntowaną pozycję w świetle teorii ekonomii i zarządzania, co syntetycznie ujmuje rys. 4 por. str. 56.

Dużą wartość poznawczą według mnie ma także badanie / analiza tego zjawiska na tle innych, równoległe istniejących obszarów zarządzania oraz poszczególnych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania co poglądowo przedstawia rys. 5 str. 74. Powyższe ustalenia przy założeniu nieuchronności stosowania downsizingu w organizacjach rozszerzają możliwości korzystania z szerokiego spektrum metod i narzędzi do urzeczywistniania tych działań; pozwalają także na odniesienie się do pojęć pokrewnych ( i związanych z nimi działań).

Można konkludując zauważyć, że downsizing rozszerza swoje ramy koncepcyjne i coraz bardziej „naraża się” na wkraczanie w zakres innych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, dotyczy to m.in. restrukturyzacji.

Mając na względzie ( jak to określa Autor „multidyscyplinarny” charakter tego zjawiska ) przystępuje On w rozdziale III-cim do dokonania „przeglądu” metod, technik i narzędzi downsizingu; respektuje tu kryterium poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa ( jednocześnie unikając rozstrzygania czy to jest metoda, czy technika czy narzędzie do rozwiązania danego problemu) Analizą tą obejmuje kadry, struktury

organizacyjne, organizację pracy, zmiany technologiczne w obszarze wytwarzania/świadczenia usług, zmiany majątkowe, zmiany w przedmiocie działalności ( w produktach), zmiany w relacjach z otoczeniem /kontrahentami, zmiany własnościowe, zmiany finansowe - w ten sposób przygotowuje sobie bazę do konstruowania modelu decyzyjnego. W rozdziale III-cim zostały przedstawione także zagrożenia i bariery dla realizacji działań zmniejszających skalę działania przedsiębiorstwa, koncentrują się one przede wszystkim na barierach finansowych i tych związanych z ludźmi ( uczestnikami tych zmian, interesariuszami) co stanowi istotne dopełnienie w całościowym spojrzeniu na zjawisko downsizingu.

Kolejny IV rozdział – jest rozdziałem kluczowym w kontekście postawionego przez Habilitanta celu pracy. Zostały w nim przedstawione ( na podstawie dotychczasowego dorobku literatury przedmiotu) procedury podejmowania decyzji, przy założeniu, że nie odbiegają one od rygorów dotyczących innych decyzji strategicznych oraz czynniki warunkujące podejmowanie trafnych ( skutecznych) wyborów z szerokim uwzględnieniem zachowań behawioralnych.

W ten sposób następuje tutaj przeniesienie punktu ciężkości z podejmowania decyzji tj. procesu, który obejmuje swym zasięgiem działania na rzecz wyboru określonych rozwiązań dotyczących zmniejszenia skali działania na czynniki go warunkujące, ( te ostatnie nie znajduje odzwierciedlenia wprost w tytule tego rozdziału).

Na uwarunkowaniach koncentruje się także punkt 4.3 ( niezbyt rozbudowany) dotyczący „dobrych praktyk” w realizowaniu downsizingu.

Generalnie rozdział ten ma raczej pasywny charakter, bazuje na prezentacji literatury przedmiotu, dopiero w podsumowaniach pojawiają się opinie oceniające. Należy zaznaczyć, że rozdziały literaturowe (I-IV) oparte zostały o szerokie spektrum źródeł literaturowych ( zarówno polskich jak i zagranicznych) i Habilitant wykazuje się biegłą ich znajomością i umiejętnością ich wykorzystywania.

Jak już sugerowałam wcześniej rozdział V wykracza poza skalę przedsiębiorstwa chociaż jestem w stanie zrozumieć intencje Autora, którym kierowała chęć pokazania jak jest skala tego zjawiska w Polsce i jakie następstwa to zjawisko wywołuje. To uzasadnia przytaczanie danych GUS i ich analizę. Natomiast sceptycznie ( w kontekście rozwiązywania problemu badawczego) oceniam badanie wykonane na próbie spółek giełdowych, aspirujące oprócz szukania odpowiedzi na temat skali i przyczyn zjawiska downsizingu także do znajdowania „uniwersalnych sposobów na skuteczny downsizing”. Wnioski z tego badania ( skądinąd rzetelnie wykonanego) na zasadzie, że lepsze wyniki przynosi downsizing majątkowy niż przychodowy oraz że efektem downsizingu nie musi być wzrost rentowności ale może to być również poprawa płynności czy zmniejszenie zadłużenia ( por. str. 166) wydają się raczej płytkie i mało odkrywcze.

Na marginesie doświadczeń Habilitanta warto chyba zauważyć potrzebę wykonania w ramach projektowania procedury badawczej szacunku ryzyka związanego z takim a nie innym wyborem próby badawczej, określonej metody badawczej oraz zaprojektowaniem triangulacji metod badawczych, szukania metod alternatywnych itp.

W kolejnym V rozdziale Habilitant dostosowując się niejako do wyżej wspomnianych zaleceń podejmuje kolejne badanie empiryczne aby zrealizować swój cel badawczy tj. zidentyfikować uwarunkowania istotne w procesie podejmowania decyzji i realizacji zmian o charakterze downsizingowych, tym razem głównie z wykorzystaniem metody wywiadu ustrukturyzowanego. Oryginalność tego podejścia polega m. in. na tym że podmiotem badań nie są menedżerowie/decydenci formalnie uprawnieni do dokonywania tego typu wyboru w przedsiębiorstwach a osoby, które uczestniczyły w przygotowywaniu tych przedsięwzięć na zasadzie eksperta/doradcy ( co pozwoliło także na ocenę roli menedżera i innych interesariuszy zaangażowanych w poszczególne rodzaje przedsięwzięć downsizingowych). Przedmiotem badań były czynniki stanowiące przesłanki do rozpatrywania opcji zmniejszenia skali działalności oraz czynniki, które doprowadziły do urzeczywistnienia się tych opcji. Wdaje mi się, że niedostatkami przyjętej metodyki badawczej było nie sprecyzowanie horyzontu

czasowego dla badań; co może skutkować tym, że opinie, oceny respondentów mogły dotyczyć doświadczeń z różnych okresów i w ten sposób nie zapewniać standaryzacji.

Według mnie zaletą tych badań było osobiste ich przeprowadzanie przez Habilitanta (co wiąże się z tym, że nie jestem zwolenniczką zlecenia tego typu badań „wyspecjalizowanym” firmom zewnętrznym!); uważam, że takie „pełne” zaangażowanie badacza daje większe szanse na właściwe formułowanie (uogólnianie) wniosków wynikających z badań.

Przeprowadzone według powyższych założeń badania pozwoliły m.in.

- zidentyfikować przebieg procesu downsizingu
- uporządkować czynniki determinujące ten proces
- określić rolę analizy sytuacyjnej przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji downsizingowych
- przedstawić szczególne uwarunkowania tego procesu np. potrzebę kolegialnego trybu podejmowania tego typu decyzji, istotność komunikacji w procesie realizacji przedsięwzięć downsizingowych.

Zwróciły także uwagę na znaczenie roli menedżera w procesie planowania i realizacji zmian downsizingowych w tym jego relacje z interesariuszami. Syntetycznie wyniki badania prezentuje bazowa struktura modelu podejmowania decyzji i realizacji downsizingu por tab.19 str. 214; tak zestawiona struktura stała się podstawą do budowy modelu w formie graficznej, który został przedstawiony na rys.10 por. str. 21. Główny ciąg działań w ramach modelu obejmuje: identyfikację, decyzję, realizację ujęcie problematyki (nie zawiera jednak sprzężeń zwrotnych). Autor usiłuje przekonywać o walorach aplikacyjnych tak skonstruowanego modelu np. do określania siły poszczególnych czynników na danym etapie wdrażania downsizingu, jednakże tzw. „implikacje menedżerskie” tj. konkretne wskazania (kroki) dla jego wykorzystania w rozwiązywaniu realnych problemów praktycznych nie zostały tu wylistowane.

Wprawdzie Habilitant, zastrzegł, że jest to model koncepcyjny (co można odczytywać, że nie podlega weryfikacji praktycznej), jednakże według mnie wskazaną byłaby taka weryfikacja, chociażby na zasadach „zwrotnej opinii” od respondentów/dawców informacji do jego tworzenia, w ramach wywiadu ustrukturyzowanego, szkoda, że Habilitant nie podjął takiego wyzwania. Trudno mi także uznać, że został zrealizowany cel aplikacyjny dot. potencjału downsizingowego; brzmi to bardzo atrakcyjnie i powinno w przyszłości stać się przedmiotem oddzielnego opracowania (odpowiednio zaprojektowanych badań).

W Zakończeniu Habilitant zreasumował, swoje dokonania zarówno w części teoretycznej jak i empirycznej pracy, podkreślając, że praca ma charakter całościowy, począwszy od przyczyn downsizingu poprzez zaprezentowanie jego istoty, przedstawienie narzędzi po *koncepcyjny model jego wykorzystania* – co stanowi odzwierciedlenie ewolucji tego zjawiska, która dokonała się na przestrzeni ostatnich 30 lat. Autor podjął także próbę odniesienia się do realizacji zadeklarowanych celów, syntetycznie omówił wyniki przeprowadzonych badań, wskazał kierunki dalszych badań w tym obszarze i wyraził nadzieję, że podejmując problematykę downsizingu przyczynił się do zmniejszenia luki badawczej.

Dokonując syntetycznej oceny dokonań Habilitanta, które można uznać jako wkład w rozwój nauk o zarządzaniu zaliczam:

- rozszerzenie ram koncepcyjnych downsizingu z uwzględnieniem jego ewolucji w ciągu ostatnich 30 lat; w tym podkreślenie, że jest to świadome działanie, które może realizować szerokie spektrum celów organizacji.
- podkreślenie ambiwalentności tego zjawiska (wykorzystywanie jako opcji defensywnej lub rozwojowej).
- ulokowanie downsizingu na tle koncepcji i narzędzi zarządzania, co pozwala identyfikować jego relacje z innymi obszarami zarządzania a także daje szanse na zwiększenie spektrum dostępnych narzędzi.

- zaprezentowanie wyników badań własnych ( w tym opartych o analizę danych GUS) pozwalających oszacować skalę tego zjawiska w Polsce a także podjęcie próby oceny efektów z downsizingu w odniesieniu do tzw. „spadkowych” spółek giełdowych w Polsce.
- sformułowanie koncepcyjnego (całościowego) modelu downsizingu w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem dorobku literatury przedmiotu oraz własnych badań empirycznych ( w tym wywiadu ustrukturyzowanego) dot. uwarunkowań stosowania downsizingu w polskich przedsiębiorstwach oraz dobrych praktyk.

Jednocześnie chciałabym wskazać na niedociągnięcia metodologiczne na etapie projektowania przez habilitanta badań:

- relatywnie mały udział pozycji metodologicznych w bibliografii.
- niezdefiniowanie luki badawczej; Autor odnosi się do problemu luk dopiero w zakończeniu por. str. 225
- brak szczegółowych pytań badawczych
- nie klarownie sformułowany cel główny oraz nie spójna struktura celów szczegółowych
- niepełne uzasadnienie wyboru metod badawczych, podmiotu i przedmiotu badań w postępowaniu badawczym ( ilościowym)
- brak ram czasowych dla badania jakościowego.

Konkludując pragnę podkreślić, że podjęta w rozprawie problematyka jest ważna i aktualna zarówno ze względów poznawczych jak i praktycznych, biorąc zatem pod uwagę złożony przedmiot badawczy i niełatwy charakter zadania jakiego podjął się Habilitant w ocenianej rozprawie uważam, że pomimo wskazanych wcześniej niedostatków metodologicznych, osiągnął on rezultaty badawcze stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu (obecnie nauki o zarządzaniu i jakości).

### **Ocena dorobku dydaktyczno-organizacyjnego, popularyzatorskiego i aktywności w ramach współpracy międzynarodowej.**

Działalność dydaktyczna Habilitanta generalnie związana jest z kierunkami Jego zainteresowań badawczych, prowadzi zajęcia w ramach szerokiego spektrum przedmiotów (21), także 5 przedmiotów na 2 programach studiów podyplomowych oraz MBA. Dr G. Wojtkowiak jest autorem programów i treści 14 przedmiotów oraz autorem dwukrotnie wznowionego zbioru zadań pt. *Pomiar i kontroling kadr* wydanego w 2015, 2017, 2019 przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu także współredaktorem zbioru zadań *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przykładach* wydanego w 2019 roku przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Był promotorem 47 prac ( na I i II stopniu studiów) także promotorem prac dyplomowych w ramach MBA i studiów podyplomowych (27). Sprawował opiekę nad kołem naukowym *Młodych Menedżerów* (2004-2011) oraz nad studentami uczestniczącymi w projekcie współfinansowanym przez UE w ramach PO Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020. Pełni rolę promotora pomocniczego w 1 przewodzie doktorskim.

Dokonując oceny aktywności na polu organizacyjnym należy podkreślić zaangażowanie Habilitanta w różnorakie przedsięwzięcia w tym m.in. organizację konferencji naukowych ( członkostwo w komitetach organizacyjnych -3), udział w zespołach eksperckich i konkursowych, udział w zespołach związanych ze współpracą macierzystej uczelni z praktyką gospodarczą, pełnienie funkcji zastępcy kierownika studiów podyplomowych i Master of Business Training, członka/sekretarza komisji rekrutacyjnych, opiekuna grup studenckich itp. Habilitant intensywnie współpracuje z praktyką gospodarczą realizując różnego rodzaju ekspertyzy i inne opracowania na zamówienie oraz działalność szkoleniową ( np. dla



Ministerstwa Skarbu Państwa), w ramach działalności popularyzatorskiej prowadzi wykłady na Dziecięcym Uniwersytecie Ekonomicznym, także dla uczestników Olimpiady Przedsiębiorczości, również warsztaty na Festiwalu Nauki i Sztuki, wielokrotnie wypowiadał się jako ekspert w lokalnych mediach.

Jeśli chodzi o aktywność międzynarodową to Habilitant zainicjował ją jeszcze w czasie studiów na UEP w ramach programu Erasmus pobytem w Finlandii w Jyväskylä Polytechnik. W 2015 roku był uczestnikiem Szkoły Letniej w Państwowym Uniwersytecie im. I. Ogienki w Kamieńcu Podolskim, Ukraina. W 2014 roku dwukrotnie uczestniczył w Programie Erasmus+ „Staff mobility for teaching assignments” dla nauczycieli akademickich w Niemczech i Finlandii ( odpowiednio w Katolische Universitat Eichstat-Ingolstadt i JAMK University of Applied Sciences-Jyväskylä). Od 2018 roku dr G. Wojtkowiak jest uczestnikiem zespołu badawczego w ramach współpracy pomiędzy UEP a The D.A. Tsenov Academy of Economics w Svisthovie ( Bułgaria). Habilitant nie ma natomiast na swoim koncie uczestnictwa w międzynarodowych projektach badawczych. W 2018 roku nawiązał współpracę IGI Global – wydawnictwem, które przygotowuje monografię pt. *Encyclopedia of Organizational Knowledge, Administration and Technologies, First Edition* lokując tam swoje opracowania. Uwzględniając przedstawione powyżej fakty (por. Autoreferat str.19-34, zał. 4 str. 17-22) uznaję, że Habilitant wykazuje się relatywnie wysoką aktywnością dydaktyczną, organizatorską popularyzatorską łącząc ją w naturalny sposób ze swoimi zainteresowaniami naukowo-badawczymi.

### **Wniosek końcowy**

Po dokonaniu analizy opublikowanego dorobku naukowego dr Grzegorza Wojtkowiaka, ze szczególnym uwzględnieniem wskazanej jako osiągnięcie naukowe – monografii oceniam nie bez wątpliwości, iż dorobek ten spełnia w stopniu dostatecznym wymogi określone w Ustawie z dn. 14.03.2003 roku *o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki* ( Dz.U.z 2017. poz.1789) zawarte w art.16 oraz w Rozporządzeniu MNiSW z dn. 1.09.2011 dotyczącym *kryteriów oceny osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego* ( Dz. U. nr 196, poz. 1165).

Dorobek ten z uwagi na wartości poznawczo-metodologiczne wzbogaca dotychczasowy stan nauk o zarządzaniu, stanowi wkład do ich rozwoju. Posiada również wartości utylitarne, ważne w kontekście pożądaney aplikacyjności nauk o zarządzaniu. uwzględniając również to, że osiągnięcia dydaktyczno-organizacyjne i popularyzatorskie oraz aktywność międzynarodowa czynią zadość ( w stopniu dostatecznym) wymogom ustawowym wnosząc o nadanie dr Grzegorzowi Wojtkowiakowi doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Grażyna Osbert-Pociecha

Wrocław, 24.12.2019.





