

dr hab. Ewa Giermanowska

Warszawa 9 kwietnia 2024 r.

Uniwersytet Warszawski

Instytut Stosowanych Nauk Społecznych

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Joanny Bobrowskiej pt. Pracownicze innowacje społeczne w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii COVID-19

Promotorka rozprawy: prof. dr hab. Izabela Grabowska

Promotorka pomocnicza: dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Ocena trafności i oryginalności wyboru tematu rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska dotyczy pracowniczych innowacji społecznych, rozumianych jako oddolne działania w organizacjach, których celem jest zmiana relacji społecznych oraz zakresu aktywności jednostek. Innowacyjność pracownicza jest łączona z takimi cechami organizacji jak: efektywność, odporność na sytuacje kryzysowe, jakość życia zawodowego i uczenie się pracowników. Z punktu widzenia procesów zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji, temat rozprawy jest trafnie wybrany i uzasadniony, a pandemia COVID-19 dostarczyła dodatkowych argumentów za prowadzeniem tego typu badań i analiz w sytuacji pojawienia się nieprzewidzianych ryzyk.

Celem rozprawy jest poznanie uwarunkowań, mechanizmów i przebiegu pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce, w czasach pandemii COVID-19, w latach 2020-2022. Główną ramą teoretyczną jest zbudowany przez Doktorantkę, własny model innowacji społecznych, który wykorzystwała w analizach organizacji ulokowanych w Polsce. Model został oparty na teoriach naukowych dotyczących struktury i sprawstwa, przeglądzie koncepcji i badań na temat ewolucji innowacji społecznych oraz wybranych definicji tego zjawiska. Oryginalny model teoretyczny został wykorzystany przy projektowaniu

własnych badań empirycznych (ilościowych i jakościowych) oraz w analizach uzyskanych wyników.

Dodatkowo warto podkreślić, że za prowadzeniem tego typu analiz przemawiają nie tylko argumenty naukowe, ale i praktyczne. Ustalenia badawcze budzącą zainteresowanie wśród polityków i praktyków biznesu. W zakończeniu rozprawy zostały przedstawione rekomendacje dotyczące pracowniczych innowacji społecznych skierowane do organizacji oraz propozycje dalszych badań.

Ocena struktury rozprawy doktorskiej i metodologii

Rozprawa doktorska mgr Joanny Bobrowskiej ma poprawną strukturę i proporcje, typowe dla prac empirycznych z nauk społecznych. Składa się z pięciu rozdziałów, w tym dwóch teoretycznych (s. 21-95) oraz trzech obejmujących metodologię badań własnych i analizę wyników badań ilościowych i jakościowych (s. 96-257). Ponadto w strukturze pracy znajdują się: Wstęp, Streszczenia rozprawy w języku polskim i angielskim, Podsumowanie, wnioski i rekomendacje dla organizacji, oraz Bibliografia (269-276) i Załączniki (Kwestionariusz ankiety, Scenariusz wywiadu eksperckiego, Zestawienie charakterystyk społeczno-demograficznych badanych, Aneksy statystyczne do wyników ankiety CAWI). Od strony formalnej (rozkład treści na stronie, dobór czcionki, przejrzystość tabel, przypisy) praca nie budzi zastrzeżeń. Część teoretyczna rozprawy jest powiązana z metodologią badań własnych. Doktorantka wykorzystuje w badaniach empirycznych, analizach i wnioskach, opracowany własny model analityczny pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach. Szczegółowe uwagi dotyczące treści i metodologii zawarte są w ocenie zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów.

Szczegółowa ocena zawartości merytorycznej pracy

Rozdział 1. *Innowacje społeczne w miejscu pracy w kontekście podmiotowego sprawstwa w strukturze*, przedstawia założenia teoretyczne rozprawy, stanowiące wprowadzenie do opracowania założeń badań empirycznych i analizy uzyskanych danych badawczych. W rozdziale zostały przedstawione koncepcje i definicje innowacji technologicznych i społecznych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na specyfikę innowacji społecznych występujących w miejscu pracy. Opisana została ich rola w procesie zmiany

społecznej w organizacjach i uwarunkowania zmian odwołujące się do poziomu makro, meso i mikro. Z drugiej strony została omówiona koncepcja podmiotowego sprawstwa osadzonego w strukturze, prezentująca dwukierunkowe zależności pomiędzy strukturą społeczną a działaniami jednostek (Emirbayer, Mische 1998; Grabowska-Lusińska 2012), a także Mertonowska struktura możliwości, umożliwiającą analizę wpływu uwarunkowań strukturalnych na funkcjonowanie jednostek (Merton 1996, Grabowska-Lusińska 2012). Na tej podstawie Doktorantka stworzyła na potrzeby pracy własny model koncepcyjny pracowniczych innowacji społecznych, zilustrowany infografiką 1.3 (s. 49).

Opracowanie własnego modelu koncepcyjnego do analizy pracowniczych innowacji społecznych jest oryginalnym osiągnięciem Autorki. Przedstawiony model ma uzasadnienie teoretyczne, do których są odwołania w rozprawie, ale nasuwają się też pewne wątpliwości i pytania. Dotyczy to w szczególności połączenia zaprezentowanego modelu z pytaniami badawczymi i hipotezami przedstawionymi we wstępie rozprawy. Na poziomie makro w infografice nie uwzględniono jakości i dostępności kapitału ludzkiego, wymienionego w Hipotezie 1A. (s. 17), z kolei w hipotezach nie wspomniano o wejściu Polski do UE i wprowadzeniu nowych regulacji prawnych, finansowych (otoczenia instytucjonalnego). Nawiązując do Douglassa C. Northa to ograniczenia formalne (jak reguły, prawa, konstytucje) obok ograniczeń nieformalnych (jak normy zachowań, konwencje, dobrowolnie przyjęte kodeksy postępowania) tworzą kontekst instytucjonalny kształtujący strukturę ludzkich interakcji społeczeństw, a w szczególności gospodarek. Drugie pytanie dotyczy braku rozdzielenia poziomu mikro (jednostki jako aktorzy działający) i poziomu meso (organizacje jako aktorzy działań) i w przedstawionej infografice. Na rysunku nie jest to uwzględnione, ale poziomy te są wyraźnie rozdzielone w pracy i obecne w pytaniach i hipotezach badawczych.

Kolejna uwaga dotyczy uwzględnienia w większym zakresie literatury krytycznej dotyczącej negatywnych lub pozornych efektów innowacji społecznych. Autorka przytacza jedną pracę Andersona i in. (s. 37). Jako przykład można powołać się na analizy dobrych praktyk w zakresie zatrudniania pracowników z niepełnosprawnościami w organizacjach z otwartego rynku pracy (które często mają charakter innowacji społecznych), gdzie często spotykamy się z tzw. działaniami pozornymi, nastawionymi na budowanie wizerunku organizacji, a nie z rzeczywistą inkluzją społeczną. Wątek krytyczny jest podjęty w kolejnym rozdziale, ale głównie w odniesieniu do wpływu pandemii COVID-19 na wdrażanie i odbiór procesów innowacji społecznych w organizacjach.

W rozdziale II. *Innowacje społeczne w miejscu pracy – krytyczny przegląd literatury uwzględniający analizę uwarunkowań i przebiegu...* (chyba w tytule trzeba coś dodać: np. *procesów innowacji?*), w prowadzonych analizach uwzględniono obszary z poziomu makro, meso i mikro, w szczególności skoncentrowano się na danych dotyczących Polski. Uwzględniono także wpływ pandemii COVID-19 na warunki i przebieg procesów innowacji w organizacjach. Z dokonanego przeglądu literatury wynika, że w Polsce brakuje badań ilościowych na temat innowacji pracowniczych i innowacji społecznych w organizacjach, a badania jakościowe dotyczą tylko wybranych branż, i w niewielkim stopniu obrazują trendy dla ogółu pracodawców działających w Polsce. Analizowany materiał pozwolił na opracowanie syntezy kluczowych uwarunkowań dla innowacji, w tym innowacji pracowniczych w organizacjach, odnoszących się do kontekstu polskiego (tabela 2.1., s. 93-94). Przedstawione zestawienie nie jest wyczerpujące, dotyczy głównie wybranych przedsiębiorstw, i częściowo sektora publicznego, nie uwzględnia także sektora organizacji pozarządowych. Ponadto jak wynika z badań jakościowych (głównie projektu COV-WORK), pandemia ujawniła szereg negatywnych uwarunkowań wpływających na przebieg innowacji społecznych w polskich organizacjach. Wnioski płynące z przeprowadzonej analizy są uzasadnionym argumentem do realizacji badań ilościowych i jakościowych przez Doktorantkę, uwzględniających procesy innowacyjności pracowniczej w organizacjach z różnych sektorów, zróżnicowanych pod względem wielkości i struktury właścicielskiej.

Rozdział III. *Metodologia badań własnych*, to prezentacja podstawowych założeń metodologicznych, przyjętych metod, technik i narzędzi badawczych. Przedstawiony i zrealizowany projekt badawczy jest wynikiem kompromisu między założonymi planami badawczymi a możliwościami ich realizacji w czasach pandemii COVID-19. Doktorantka nazywa przyjętą strategię „paradygmatem praktycznym”, i jak argumentuje jest ona adekwatna do momentu historycznego, oraz pozwala na zachowanie właściwie dobranych metod i technik do analizowanej problematyki oraz zapewnia triangulację źródeł danych.

Przedstawiony w Infografice 3.1 (s. 101) schemat postępowania, na poszczególnych etapach procesu badawczego dowodzi, przemyślanego i refleksyjnego podejścia Doktorantki do własnych założeń teoretycznych i metodologicznych, umiejętności ich operacjonalizacji na poziomie własnych badań empirycznych oraz syntezy danych i ich interpretacji.

Własne badania empiryczne oparte są na łączeniu metod ilościowych i jakościowych. Badania ilościowe to sondaż przeprowadzony przez kanał internetowy (CAWI) w okresie VI-XI 2020 r. na temat uwarunkowań i przebiegu pracowniczych innowacji społecznych w Polsce

w organizacjach. W wyniku sondażu internetowego zebrano 364 odpowiedzi od osób pracujących w organizacjach znajdujących się we wszystkich województwach, w tym 224 były to osoby zatrudnione w sektorze prywatnym, 128 – w sektorze publicznym, 12 – w pozarządowym. Uzyskana próba w wielu wymiarach odbiega od statystyk GUS, co jest typowe dla sondaży internetowych, ale Doktorantka ma świadomość ograniczeń wynikających z takiego doboru respondentów. W tej części zabrakło mi szerszej informacji jak była kierowana ankieta, do kogo indywidualnie, czy tylko do organizacji, jak wytypowanych. Czy były też listy przypominające, ponownie zapraszające do udziału.

Badania jakościowe to 10 wywiadów eksperckich, w większości z przedstawicielami mającymi doświadczenie w pracy w środowisku międzynarodowym lub też w organizacjach w Polsce i za granicą. Tylko dwóch ekspertów było z sektora publicznego, a jeden z sektora pozarządowego, co wydaje mi się pewnym brakiem w zdobywaniu istotnych informacji, zwłaszcza, że w badaniach ilościowych (sondażu) wyższa była proporcja respondentów zatrudnionych w dużych organizacjach, kosztem mikro- i małych. Ponadto w sondażu wzięło udział tylko 12 osób reprezentujących sektor pozarządowy (z tego powodu dane były odrębnie analizowane). Sądzę, że eksperckie badania jakościowe z udziałem większej liczby ekspertów z sektora publicznego i pozarządowego mogłyby dostarczyć więcej nowych informacji nt. społecznej innowacyjności pracowniczej. Np. coraz więcej organizacji pozarządowych współpracuje z firmami komercyjnymi w ramach organizowania tzw. wolontariatu pracowniczego. Na styku tej współpracy mogą się pojawiać pracownicze innowacje społeczne.

W rozdziale IV. *Pracownicze innowacje społeczne w Polsce w kontekście pandemii Covid-19 w świetle wyników własnych badań w ujęciu mieszanym*, zawarta jest analiza wyników badań ilościowych (sektora prywatnego i publicznego) i wyników uzyskanych w sondażu od 12 osób z sektora pozarządowego, ujętych w opisie jakościowym (1 strona). Bardzo skrótowy opis sektora pozarządowego i wyciąganie na podstawie odpowiedzi 12 uczestników sondażu i jednej ekspertki wniosków (cytat poniżej), jest w mojej ocenie zabiegiem nieuprawnionym, cytat: „Wyróżniało się ono stosunkowo niskim poziomem otwarcia zarządzających na pomysły i sugestie pracowników, innowacyjności i angażowania ich w procesy zmian. Pandemia nie przyczyniła się znacząco do zmiany powyższego stanu rzeczy. Jedną z barier dla innowacyjności pracowniczej w sektorze pozarządowym jest duże przywiązanie założycieli fundacji i stowarzyszeń w nim działających do własnej wizji działania, na co zwróciła uwagę reprezentantka tego sektora biorąca udział w wywiadach eksperckich, omówionych w dalszej części rozpraw” (s. 195) Sektor pozarządowy jest bardzo

zróżnicowany. Według statystyk GUS¹ w 2022 r. w Polsce działało 103,4 tys. organizacji non-profit, zrzeszających 8,3 mln członków. Tworzyły one 153,4 tys. pełnoetatowych miejsc pracy, które stanowiły 1,4% przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej (GUS 2023). Liczba pracujących na etacie w sektorze organizacji pozarządowych nie jest wysoka, nie mniej jego zasoby ludzkie tworzą także założyciele, członkowie, wolontariusze, ambasadorzy i oni także powinni być rozważani w analizach „pracowniczych” innowacji społecznych w organizacjach.

Z sondażu obejmującego firmy prywatne i publiczne Doktorantka wysuwa interesujące wnioski dotyczące uwarunkowań i przebiegu procesów innowacji społecznych w organizacjach: roli stylów zarządzania jako istotnego elementu kultury organizacyjnej, wpływu efektu autoprezentacji na odpowiedzi kadry menedżerskiej, polaryzacji pracowników w zakresie angażowania się w projekty innowacyjne, zależności między innowacyjnością organizacji a jej wielkością. Z ustaleń badawczych wynika, że największe bariery i ograniczone możliwości wykorzystania potencjału twórczego pracowników występowały w sektorze publicznym i pozarządowym, w związku z tym Doktorantka sugeruje realizację dalszych badań, cytata: „w przyszłości warto byłoby przeprowadzić badania nad uwarunkowaniami i przebiegiem pracowniczych innowacji społecznych w organizacjach w Polsce w obszarach najslabiej rozpoznanych (tj. w sektorze publicznym i pozarządowym) lub tam, gdzie zidentyfikowano największe bariery dla inicjatyw pracowniczych (w małych firmach, w szczególności prowadzonych w formie biznesów rodzinnych często zamkniętych na oddolne inicjatywy oraz zhierarchizowanych instytucjach sektora publicznego poddanych presji czynników politycznych)”. (s.183)

Kolejny rozdział badawczy V. *Kultura organizacyjna jako zmienna wyjaśniająca pracownicze innowacje społeczne w Polsce w świetle wyników badań własnych w ujęciu jakościowym*, oparty został na wynikach badań z ekspertami. Przyjęty schemat analizy wywiadów skoncentrowany jest na pogłębionej analizie uwarunkowań pracowniczych innowacji społecznych, odnoszących się do poziomów: makro, meso i mikro, ilustrowany wypowiedziami ekspertów. Na poziomie makro, w wypowiedziach ekspertów dotyczących uwarunkowań innowacji społecznych w organizacjach, silnie zaznaczył się czynnik prawny i podatkowy, którego zabrakło w postawionych hipotezach (s. 17).

¹ GUS: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2022-r-wyniki-wstepne,3,10.html>

W drugiej części rozdziału została dokonana synteza wyników badawczych. Jak podkreśla Doktorantka, w świetle uzyskanych wyników własnych badań empirycznych (ilościowych i jakościowych) kultura organizacyjna została uznana za zmienną wyjaśniającą pracownicze innowacje społeczne w Polsce. Na tej podstawie została opracowana typologia organizacji, pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału pracowników, przy uwzględnieniu charakterystyk kultury (oś pionowa: otwarta/angażująca do zamknięta/nieangażująca i struktury organizacyjnej (oś pozioma: płaska/elastyczna do hierarchiczna/sztywna), (Infografika 5.1, s. 249).

Moje wątpliwości odnoszące się do przedstawionej typologii dotyczą organizacji pozarządowych. Sektor pozarządowy pod względem wielkości i typów organizacji jest bardzo zróżnicowany. Przypisanie poziomu kultury zamkniętej, nieangażującej do całego sektora organizacji pozarządowych pod względem korzystania z innowacyjnego potencjału, na podstawie tak ograniczonej próby badawczej w sondażu i opinii jednego eksperta, w mojej opinii, nie ma uzasadnienia. Kultura Klanu według K.S. Camerona i R. E. Quinna to „firma jako wielka rodzina”, oparta na wysokiej lojalności, zaangażowaniu pracowników, trosce o pracowników, pracy zespołowej, uczestnictwie i konsensusie. Przypisywanie tym organizacjom takich charakterystyk, cytata: „duży dystans władzy pomiędzy właścicielami/zarządzającymi firmą a zatrudnionymi w niej pracownikami, wynikający z niechęci kierujących organizacją do angażowania pracowników w procesy decyzyjne” (s. 255) i autokratycznych stylów zarządzania oraz małej tolerancji na ryzyko, mnie nie przekonuje. Wskaźnik dystansu władzy w polskich firmach (za G. Hofstede) jest stosunkowo wysoki, ale czy dotyczy to sektora organizacji pozarządowych? Duże zróżnicowanie organizacji pozarządowych, specyfika zasobów ludzkich (założyciele, pracownicy, członkowie, wolontariusze, ambasadorzy), a także charakter usług (tylko część organizacji podejmuje działalność gospodarczą na ściśle określonych warunkach²), wskazują, że sektor ten wymagałby bardziej pogłębionej refleksji i badań. Proponuję z analiz usunąć sektor organizacji pozarządowych.

W zakończeniu pracy *Podsumowanie, wnioski i rekomendacje dla organizacji*, zebrane zostały najważniejsze ustalenia badawcze, w wymiarze retrospektywnym, jak i uwzględniające perspektywę prospektywną. Doktorantka odnosi się do poszczególnych pytań badawczych i

² Fundacja może podjąć działalność gospodarczą i w tym zakresie działać jako przedsiębiorca. Celem działalności gospodarczej jest jedynie wspieranie i ułatwianie realizacji zadań danej organizacji. Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą, a uzyskany dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy wyłącznie realizacji celów statutowych.

hipotez. Podkreślone zostało główne ustalenie badawcze dotyczące roli kultury organizacyjnej jako zmiennej wyjaśniającej na poziomie meso dla procesów pracowniczych innowacji społecznych. Mimo że, hierarchiczność i sztywność struktur organizacyjnych okazały się istotną barierą dla innowacyjności pracowniczey to kluczowym czynnikiem, jak wynika z badań, jest kultura organizacyjna. W rozprawie kilka razy pojawia się termin „kultury folwarcznej” w odniesieniu do specyfiki ścieżki rozwoju krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w szczególności spuścizny systemu feudalnego. Nie ma natomiast odwołania do prac Janusza Hryniewicza, który to zjawisko w Polsce dobrze zdiagnozował i opisał (m.in. *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007; *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004).

We wnioskach rozprawy zaznaczono, że rola pracowników w procesach zmian w organizacjach i ich udział w pracowniczych innowacjach społecznych w Polsce jest dość zróżnicowany i nie w pełni wykorzystany. Pandemia uruchomiła określony potencjał innowacyjny, największy w obszarze organizacji i/lub warunków pracy oraz wdrażanych technologii informatyczno-komunikacyjnych, co wiązało się z dostosowaniem miejsc pracy i form komunikacji w organizacjach do sytuacji epidemicznej. Jednocześnie można zauważyć, w wyniku ustania pandemii, powstawanie tzw. efektu odwrócenia innowacji społecznych w organizacjach (projekt COV-WORK). Jak podkreśla Doktorantka coraz większego znaczenia dla procesów innowacyjnych w organizacjach (technologicznych, ekonomicznych, społecznych) nabierają uwarunkowania z poziomu makro (kryzys demograficzny, migracje, kryzysy ekonomiczne i polityczne, globalizacja, postęp technologiczny i inne). W świetle zarysowanych w pracy uwarunkowań i różnic problematyka wykorzystania potencjału innowacyjnego pracowników powinna być kontynuowana. Kolejny obszar, który można dodać, to relacje między innowacjami społecznymi i innowacjami technologicznymi, w obliczu IV i kolejnych rewolucji przemysłowych.

Konkluzja

Rozprawa mgr Joanny Bobrowskiej zawiera aktualne i nowe treści, przyczynia się do rozbudowy ram teoretycznych w badaniach innowacji społecznych w miejscu pracy. Oparta jest na opisanym w pracy własnym modelu badania pracowniczych innowacji społecznych oraz na wynikach badań empirycznych (ilościowych i jakościowych), odwołujących się do

przyjętego schematu. Jest to oryginalny wkład rozprawy do nauki. Doktorantka wykazała się samodzielnością w formułowaniu koncepcji pracy, projektowaniu badań empirycznych i analizach uzyskanych wyników.

Słabością rozprawy są analizy dotyczące sektora organizacji pozarządowych w Polsce, w odniesieniu do pracowniczego potencjału innowacyjnego ludzi tam zaangażowanych oraz pominięcie ich roli we współpracy z sektorem prywatnym i publicznym w tworzeniu innowacji społecznych (por. M. Yazji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011). Zgłoszone w recenzji uwagi krytyczne i pewne wątpliwości merytoryczne, nie zmieniają mojej pozytywnej oceny ogólnej. Uważam, że rozprawa mgr Joanny Bobrowskiej spełnia warunki formalne stawiane rozprawom doktorskim (art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce). Wnioskuje o dopuszczenie mgr Joanny Bobrowskiej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Ewa Gieruchowska