

dr hab. Robert Geisler, prof. UO
Instytut Socjologii
Uniwersytet Opolski

Opole 14.05.2019 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Ewy Depa

pt.

Struktura i funkcje systemu wartości organizacyjnych w kierowaniu zasobami ludzkimi

napisanej pod kierunkiem

dr hab. Macieja Gitlinga, prof. URz

Wstęp

Podstawą napisania recenzji pracy doktorskiej mgr Ewy Depa *Struktura i funkcje systemu wartości organizacyjnych w kierowaniu zasobami ludzkimi* napisanej pod kierunkiem dr hab. Macieja Gitlinga, prof. UR jest pismo Dziekana Wydziału Socjologiczno-Historycznego Uniwersytetu Rzeszowskiego, w której zostałem poproszony o sporządzenie recenzji w przewodzie doktorskim Pani mgr Ewy Depa. Rozprawa została napisana przez Autorkę w Instytucie Socjologii, w zespole badawczym Zakładu Socjologii Organizacji i Zarządzania, co wpisuje recenzowaną pracę w analizy socjologii, a w szczególności w analizy kwestii szeroko rozumianych organizacji.

Zagadnienie kierowania zasobami ludzkimi, czy w ogóle zasobów ludzkich, jest niewątpliwie zagadnieniem interdyscyplinarnym. Zajmują się nim bowiem nauki o zarządzaniu, psychologia i socjologia. Pomiędzy poszczególnymi naukami ma miejsce przenikanie się poszczególnych treści, pojęć i paradygmatów, a z drugiej strony daje się zauważyć rozłączność poszczególnych podejść. W recenzowanej pracy można wyodrębnić oba wątki: ten *stricte* socjologiczny, dominujący i przeważający, ale i ten interdyscyplinarny, z którego Autorka czerpie w znaczącym stopniu, co decyduje o dużym wkładzie pracy w rozwój dyscypliny naukowej - socjologia.

Podejście socjologiczne do tematyki *zasoby ludzkie* scharakteryzowane jest często w literaturze przedmiotu przez wykorzystanie strukturalnego podejścia do organizacji

RG

z uwzględnieniem elementów kultury, czyli niematerialnych czynników życia społecznego. W tym duchu napisana została również praca mgr Ewy Depa, która za przedmiot swoich analiz i badań empirycznych obrała sobie rolę wartości organizacyjnych w kierowaniu zasobami ludzkimi, a w szczególności analizę ich struktury i funkcji. Wpisanie się w paradygmat strukturalno-funkcjonalny lokuje pracę w bogatą tradycję badań socjologicznych, od której nie można się uwolnić w części empirycznej.

Ogólna ocena pracy

Ogólnie oceniając pracę można stwierdzić, że jest ona poprawna czy inaczej określając dobra, z uwzględnieniem rzetelności pisania prac awansowych, przedstawienia literatury przedmiotu, zaproponowanej metodologii badań i analiz materiału empirycznego.

Recenzowana rozprawa doktorska składa się z trzech części: teoretycznej, metodologicznej i empirycznej, w sumie z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii i aneksu. W części teoretycznej Autorka przedstawia trzy kluczowe zagadnienia jej projektu badawczego: wartości, humanistyczne wartości zarządzania potencjałem ludzkim oraz kulturowe determinanty zachowań organizacyjnych. We wszystkich przypadkach dokonano bardzo rzetelnego opracowania stanu literatury przedmiotu. Prezentacja pojęcia wartości została ukazana w ujęciu socjologicznym, psychologicznym, filozoficznym i kulturowym. Dokonana analiza tego pojęcia przez Panią Ewę Depa w różnych naukach pokazuje szerokie umiejętności analityczne oraz bogaty zasób wiedzy doktorantki.

Z kolei rozdział poświęcony wartości zarządzania potencjałem ludzkim napisany został zgodnie z kanonem wiedzy socjologicznej odnoszącej się do ludzi w organizacji. Poruszenie w nim takich wątków jak osobowość człowieka i jej rola w wykonywaniu pracy, style kierowania, pracownicy jako kapitał w organizacji, zarządzanie przez wartości i samo zjawisko wartości organizacyjnych jest ze wszech miar uzasadnione.

Rozdział 3 odnosi się do kulturowych determinant zachowań organizacyjnych. Ten rozdział z kolei wpisuje się w szeroki i aktualny nurt badań w studiach organizacyjnych (*organizational studies*) dotyczący czynników kulturowych w kreowaniu organizacji i jej funkcjonowaniu. Autorka użyła w tytule sformułowania determinanty, co oznacza z jednej strony przyjęcie założenia o roli kultury w zachowaniach organizacyjnych, a z drugiej o bezpośrednim związku przyczynowo-skutkowym. Co prawda recenzent również podziela tego rodzaju założenia, ale warto pamiętać o innych podejściach – i je zaznaczać w pracy - które nie tylko nie uznają roli czynników kulturowych zwracając uwagę na uniwersalizm natury ludzkiej, ale również odrzucają tego rodzaju podejście. Przyjęcie wspomnianego

milczącego założenia przez Autorkę dysertacji umiejscawia pracę po pierwsze w socjologii, po wtóre w podejściu kulturalistycznym/kulturowym w badaniach nad zjawiskami społecznymi, co stanowi niewątpliwie walor pracy.

W rozdziale tym Autorka opisuje znaczenie kultury organizacyjnej, jej wpływ na kształtowanie się stosunków międzyludzkich, kryzys i dysfunkcje w organizacji, patologie organizacyjne i zachowania nieetyczne oraz kapitał ludzki jako czynnik kultury organizacyjnej i bardzo ważne zagadnienie, jakim jest klimat organizacyjny.

Część drugą dysertacji stanowi rozdział metodologiczny. Został on napisany poprawnie, zgodnie z wymogami stawianymi pracom awansowym. Stanowi zarazem rezultat realizacji bardzo interesującego projektu badawczego Autorki. Rozdział ten składa się z siedmiu części: cel i zakres badań, problemy i hipotezy badawcze, zmienne zależne i niezależne, metody, techniki i narzędzia badań, dobór próby badawczej, teren i organizacja badań, charakterystyka respondentów.

Cel badań Autorka definiuje jako „przeprowadzenie socjologicznej analizy występujących wartości organizacyjnych w kierowaniu zasobami ludzkimi” (s. 147). Przytoczone cele szczegółowe odpowiadają przyjętemu założeniu (na str. 147), że „kierowanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać system wartości organizacyjnych przyjęty przez organizację. Sprawne kierowanie zasobami ludzkimi powinno umożliwić łączenie celów i potrzeb indywidualnych pracowników z celami organizacji. (...) Wartości organizacyjne mają decydujące znaczenie w życiu organizacji i kształtowaniu postaw i zachowań członków organizacji, czyli wszystkich pracowników”. W szczególności badaniami objęto takie zagadnienia jak: wiedza na temat wartości organizacyjnych, identyfikacja z nimi, kierowanie ludźmi i rola kultury organizacyjnej. Pisze Autorka: „badania empiryczne przeprowadzone w organizacjach sektora publicznego i gospodarczego miały przede wszystkim na celu wykazanie jaką funkcję pełnią wartości organizacyjne w kierowaniu zasobami ludzkimi, czy istnieją zależności pomiędzy systemem wartości w kierowaniu ludźmi a typem organizacji, czy kultura organizacyjna ma wpływ na funkcjonowanie organizacji i kierowanie ludźmi, czy panujące w organizacji relacje międzyludzkie kształtowane są przez wartości organizacyjne” (s. 147). W dalszej części Pani Ewa Depa określa interesujące ją, a zarazem występujące temacie, pojęcie wartości. „Do najważniejszych wartości organizacyjnych należy zaliczyć: zaufanie, zaangażowanie, system motywacyjny, kulturę organizacyjną, satysfakcję z pracy, integrację zespołów pracowniczych, styl zarządzania” (s. 148).

W swoim projekcie badawczym Autorka sformułowała VIII problemów badawczych, a do każdego z nich przyporządkowała hipotezę główną, problemy szczegółowe oraz hipotezy szczegółowe. By dokonać weryfikacji hipotez i odpowiedzieć na pytania badawcze Autorka zaproponowała w realizacji projektu badawczego wykorzystanie metod ilościowych i jakościowych. Autorski kwestionariusz ankiety składający się z 48 pytań zasadniczych oraz 8 pytań metryczkowych stanowił narzędzie badawcze w badaniach ankietowych. Kwestionariusz ankiety wykorzystuje szereg technik formułowania pytań: otwartych, zamkniętych, półotwartych, tabelarycznych czy skal. Zastanawiać może jedynie liczba pytań, czy aby nie była ona za duża dla respondenta i czy w wyniku jego znużenia nie wpłynęło to na udzielanie odpowiedzi, szczególnie na ostatnie pytania. Niewątpliwie moja ocena narzędzia badawczego jest bardzo wysoka, świadczy jedynie o wysokich kompetencjach metodologicznych Autorki.

Dodatkowo w projekcie badawczym zaproponowano wywiady z kadrą kierowniczą. Kwestionariusz wywiadu składa się z 21 pytań otwartych, których cechą charakterystyczną jest korespondencja z problemami badawczymi i kwestionariuszem ankiety. To niewątpliwie walor projektu badawczego, jakim jest kompatybilność stosowania dwóch metod i technik badawczych, a w praktyce ułatwiający zebranie materiału badawczego i dokonanie rzetelnej analizy.

Dobór próby celowej polegał na wyborze trzech organizacji ze względu na specyfikę prowadzonej działalności. Do badań wybrano: „przedsiębiorstwo usługowo-produkcyjne, instytucję budżetową oraz instytucję samorządową funkcjonujące na terenie miasta Rzeszów” (s. 161). Założono realizację badań ankietowych wśród 600 pracowników trzech instytucji oraz 9 wywiadów z kadrą kierowniczą. Respondentów do badań wybrano w sposób losowy.

Część trzecia to prezentacja wyników badań. Rozdział 5 zatytułowany *Znaczenie wartości organizacyjnych w kierowaniu zasobami ludzkimi – analiza materiału empirycznego* składa się z ośmiu podrozdziałów, w których przedstawione zostały wyniki badań dotyczące wpływu systemu wartości na kształtowanie zachowań i postaw pracowników organizacji, kultury organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, kształtowania stosunków międzyludzkich w organizacji, zaangażowania pracowników organizacji w kontekście jej funkcjonowania, roli zaufania w organizacji, systemu motywacji w organizacji, stylów kierowania w związku z poziomem satysfakcji pracowników, zachowania nieetyczne i patologie organizacyjne. Wybór obszarów tematycznych jest ze wszech miar arbitralny, związany z zaproponowanymi wcześniej problemami badawczymi. Analiza każdego problemu badawczego została przedstawiona w bardzo sposób rzetelny. Wyniki badań

ankietowanych zostały przedstawione w postaci wykresów i tabel, ukazują podstawowe statystyki opisowe jak analizy rozkładu zmiennej oraz metody analizy współzależności zjawisk. Ponadto wyniki badań zostały przedstawione ogółem dla całej populacji oraz porównawczo dla poszczególnych instytucji. Każdy z podrozdziałów kończy się przedstawieniem wyników badań jakościowych, z uwzględnieniem cytatów z przeprowadzonych badań oraz weryfikacją hipotez badawczych.

Autorka pisze w zakończeniu, „iż w swojej pracy uwzględniła zaledwie niektóre spośród wielu zagadnień badawczych, związanych z doniosłym z punktu widzenia człowieka (pracownika) jak i samej organizacji zjawiskiem. Sam temat rozprawy jest bowiem problemem badawczym, który analizowany jest z perspektywy wielu nauk społecznych i humanistycznych, posiada wieloaspektowy i wielopłaszczyznowy charakter” (s. 268-269). Autorka ma świadomość ogromu możliwości badawczych w wybranym przez siebie temacie, ale nikt nie oczekuje od Niej analizy wszystkich zachodzących w rzeczywistości społecznej procesów. Dobrze jest sprecyzować temat, zawęzić go, by w rezultacie dokonać analiz. Autorka obrała za cel analiz wartości organizacyjne i zrobiła wszystko, by je zanalizować jak najlepiej i najdogłębniej. Wykorzystała aparat metodologiczny nauk społecznych, wykorzystywany w socjologii, który pokazał światu interesujące wyniki badań i wzbogacił dotychczasowy stan wiedzy.

Kwestie dyskusyjne

Każda praca badawcza rodzi pytania do dyskusji, co jest istotą życia akademickiego oraz podstawą prac awansowych. Kilka kwestii warto poruszyć i zastanowić się nad nieoczywistością oczywistości świata nauki.

Dwie kwestie nasuwają się w związku z tytułem dysertacji. Pierwsza, czytając tytuł pierwszym skojarzeniem recenzenta było, iż jest to praca dotycząca poznania roli systemu wartości organizacyjnych w zarządzaniu ludźmi. Wyobraźnia socjologiczna, zaproponowana m.in. przez Ch. Millsa, zaczęła kreować obraz badań Autorki, a tym samym dalszej części pracy, w stronę studium roli *miękkich* czynników w zarządzaniu ludźmi. Rozczarowanie i swoistego rodzaju niedosyt pojawiły się po zapoznaniu się z częścią metodologiczną, w której Autorka opowiada o realizacji badań w oparciu o trzy organizacje – jedną samorządową, jedną rządową i jedną stricte biznesową, innymi słowy – dwie organizacje w obszarze administracji i jedną biznesową. Oczywiście tego rodzaju badania mają również swoje uzasadnienie i są równoprawne, niemniej jednak brak podtytułu w dysertacji bądź jego uszczegółowienie we wprowadzeniu mogą wprowadzić w błąd odnośnie oczekiwania

wyników badań. Co prawda Autorka pisze o zainteresowaniach zarządzaniem ludźmi w związku z pracą w instytucjach publicznych, ale nie wynika z tego jednoznacznie dobór próby trzech organizacji w trzech różnych sektorach. Natomiast we wstępie dysertacji napisano wyraźnie o identyfikacji wartości organizacyjnych w środowisku pracy, co sugeruje badania nad różnego rodzaju środowiskami pracy.

Druga kwestia związana z tytułem pracy: pojęcia *struktury* i *funkcji* w tradycji teorii społecznej odnoszą się do paradygmatu strukturalno-funkcjonalnego, z kolei wartości organizacyjne w recenzowanej pracy ujęte zostały w nurcie kulturowym/kulturalistycznym, czyli szeroko pojmowanych studiów kulturowych m.in. brytyjskiej tradycji w naukach społecznych bądź kulturowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu. Pojawia się w tym miejscu dla mnie rozbieżność terminologiczna i paradygmatyczna. W rozdziale empirycznym brakuje mi odniesienia do zaproponowanych w tytule pojęć „struktura” i „funkcje”, natomiast problemem czytelnika staje się relacja pomiędzy nadrzędnością i podrzędnością pojęć jak system wartość, kultura organizacyjna, stosunki międzyludzkie, zaangażowanie pracowników, system motywacji czy style kierowania. Akceptując arbitralny dobór ww. zagadnień, próbuję się doszukać logiki w tego rodzaju podejściu.

Kolejne kwestie dyskusyjne pracy odnoszą się zagadnień poruszanych w części teoretycznej. Jedną z nich jest pytanie, dlaczego w rozdziale o kulturowych determinantach znajdują się kwestie kryzysu, dysfunkcji i patologii czy zachowań nieetycznych. Kluczowe jest również pytanie, jaki jest związek ww. kwestii, jak najbardziej związanych z paradygmatem funkcjonalnym, z zagadnieniami kulturowymi. Związek pewno jest, ale trudno go znaleźć *expressis verbis*.

Kluczowa trudność w odbiorze części teoretycznej dotyczy zagadnienia, czy Autorka pisze swoją dysertację w nurcie strukturalno-funkcjonalnym i to jest fundament jej pracy czy też w nurcie szeroko pojmowanego zwrotu kulturowego w naukach o zarządzaniu czy podejściu kulturowym w analizowaniu zjawisk społecznych, do jakich niewątpliwie zalicza się kierowane zasobów ludzkich.

W części metodologicznej kwestią dyskusyjną jest również dobór przypadków do badań. Autorka wybrała pracowników z trzech instytucji. Mamy w tym przypadku do czynienia z doborem próby celowym, kiedy to dokonano wyboru instytucji samorządowej, jednostki rządowej i stricte biznesowej, a w dalszej kolejności z doborem próby losowym z poszczególnych typów organizacji. Jest to zabieg uprawniony metodologicznie, szczególnie w przypadku, kiedy Autorka dokonuje analiz porównawczych w części empirycznej. Niemniej jednak warto to zaznaczyć w celu dysertacji jak również uwypuklić

w poszczególnych częściach pracy, że wyniki badań odnoszą się tylko i wyłącznie do analizowanych przypadków. Warto mieć na uwadze, że poszczególne instytucje zostały wybrane jako reprezentatywne dla swoich środowisk, co może stanowić pewnego rodzaju nadużycie. Urzędy niewątpliwie będące w ostatnich latach w procesie profesjonalizacji swoich działań, ale i usług, a przede wszystkim zwiększania stopnia roli procedur w swoim funkcjonowaniu, oddziałują tym samym na proces zarządzania potencjałem ludzkim. Z kolei w przedsiębiorstwie, czyli w obszarze biznesu, rola zarządzana uzależniona jest od konkretnego przyjętego modelu kultury organizacyjnej oraz wartości uznawanych i odczuwanych. Można przyjąć tym samym założenie, że dobór innych przedsiębiorstw w badaniach mógłby przyczynić się do innego rodzaju wniosków. Zresztą na marginesie można rzec, że projekt badawczy mógłby stanowić jedynie analizy środowiska biznesowego i w równym stopniu stanowiłby rzetelne źródło analiz, a wnioski z tego rodzaju badań mogłyby mieć wysoką jakość dla środowiska rzeszowskich przedsiębiorstw. Dlatego też przyjmując założenie o badaniu trzech instytucji, Autorka winna mieć świadomość odniesienia się Jej wyników badań tylko i wyłącznie do badanych typów instytucji, co z kolei zubaża wysoką jakość realizacji badań i przedstawiania wyników.

Na zakończenie części dyskusyjnej warto dokonać oceny bibliografii, która nasuwa dwojakiego rodzaju wnioski. Z jednej strony znajduje się w niej 198 pozycji zwartych, 40 artykułów z czasopism oraz dokumenty prawne i źródła elektroniczne. Można wśród nich znaleźć ważne pozycje z zakresu socjologii (E. Babbie, G. Hofstede), nauk o zarządzaniu (m.in. E. Schein, A. Koźmiński), filozofii (m.in. prace J. Tischnera, M. Schelera), co świadczy o erudycji Autorki, jak również bogatej znajomości tematyki, z uwzględnieniem jej interdyscyplinarnego charakteru. Ponieważ dysertacja osadzona jest w socjologii, dominują w niej źródła z tej dyscypliny, ze szczególnym uwzględnieniem klasyków socjologii (jak Max Weber), socjologów współczesnych polskich (Sztompka, Jacher, Jałowiecki, Kulpińska, Michalczyk, Bugdol, Górniak) i zagranicznych (wspomnianych wcześniej Babbie, Hofstede oraz Giddens, Frankfort-Nachmias). Autorka wybrała do analiz i odwołuje się do prawie wszystkich osób, które badały i analizowały tematykę wartości organizacyjnych. Nie pominęła żadnych badań realizowanych w ostatnich latach ani żadnej ważnej pozycji w socjologicznym środowisku naukowym. Z drugiej strony odczuwa się niedosyt braku literatury zagranicznej, szczególnie anglosaskiej, która jest również bardzo bogata w badany temat. W ostatnich latach powstało wiele prac w nurcie interdyscyplinarnym w zakresie studiów nad organizacjami (*organizational studies*), zachowań organizacyjnych (*organizational behaviour*) takich autorów jak Richard Swedberg, Manfred Kets de Vries,

Marc Pfitzer, Marc Kramer, Katherine Philips, Maria Khan związanych z kluczowymi ośrodkami badawczymi jak Harvard Business School czy INSEAD.

Przytoczone kwestie dyskusyjne nie obniżają wartości recenzowanej dysertacji. Pojawiły się one jako naturalny proces krytycznego myślenia o realizowanych przedsięwzięciach badawczych i prezentowanych wynikach badań. Jak wcześniej wspomniano, praca ma wiele walorów, jest napisana rzetelnie, a sam projekt badawczy wnosi do wiedzy nie tylko z zakresu socjologii, ale i nauk o zarządzaniu, wiele cennych spostrzeżeń i poszczególnych zagadnień.

Zakończenie

Podsumowując, uważam, że dysertacja doktorska Pani mgr Ewa Depa pt. *Struktura i funkcje systemu wartości organizacyjnych w kierowaniu zasobami ludzkimi* napisana pod kierunkiem dr hab. Macieja Gitlinga, prof. UR spełnia wymogi stawiane pracom awansowym przez *Ustawę o stopniach i tytule naukowym* i wnioskuję o dopuszczenie Pani mgr Ewy Depa do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Robert Geisler