

dr hab. prof. SGH Grażyna Aniszewska-Banaś  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoła Główna Handlowa

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Joanny Marcisz**

**pt. Model artefaktów behawioralnych jednostek o profilu ekonomicznym szkół wyższych w Polsce napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. prof. UEK Bogusza Mikuły (promotor) i dr. Marka Reichela (promotor pomocniczy).**

**1. Ocena wyboru tematu, celów i struktury pracy**

Podjęty przez Doktorantkę temat jest niewątpliwie ważny i celowy, a ponadto podany w interesujący sposób. Kultura organizacyjna stanowi istotny mechanizm regulujący zachowania w organizacjach, a w sposób pośredni wpływa na tożsamość i wizerunek organizacji. Wszystkie te elementy zaś mają ścisły związek z motywacją, zaangażowaniem pracowników oraz jakością oferowanych usług. Kultura organizacyjna jako mechanizm koordynacji ma szczególne znaczenie w organizacjach, a) w których liczą się personalne więzi z klientem, b) które nie są powołane do realizacji zysków, a raczej do realizacji misji oraz c) w tych, w których dominuje homogeniczna grupa zawodowa.

Działalność uczelni opiera się na realizacji misji kształcenia studentów, prowadzenia badań naukowych i ich popularyzowania. Nauczyciele akademicy są w tych uczelniach dominującą i w miarę homogeniczną grupą zawodową, a ich relacje personalne ze studentami są kwintesencją kształcenia. Osadzenie zatem badań nad kulturą organizacyjną w środowisku uczelni wyższych jest w najwyższym stopniu uzasadnione.

Pozytywnie oceniam także zawężenie badań do artefaktów behawioralnych. Artefakty jako widoczne i uświadomione przejawy kultury są łatwiejsze do obserwacji, zrozumienia i interpretacji. Artefakty behawioralne jako "schematy przyjętych zachowań" (M. Czerska), czy: „powtarzalne sposoby zachowania" (definicja przyjęta przez Doktorantkę, s. 125) są odzwierciedleniem dominujących lub najbardziej typowych reakcji na zdarzenia oraz wzorców stosowanych powszechnie przez daną grupę pracowników.

Próbie pokazania kultury organizacyjnej przez pryzmat artefaktów behawioralnych jednostek o profilu ekonomicznym polskich uczelni na przykładzie kilku szkół wyższych uważam zatem za niezwykle cenne przedsięwzięcie. Po pierwsze dlatego, że opracowań dotyczących tych zagadnień nie ma zbyt wiele.

Po drugie, wybrane uczelnie jako podmiot ww. badań są dobrane w sposób przemyślany. Wszystkie działają w jednym regionie, ich jednostki poddane badaniu są związane z naukami ekonomicznymi, a na rynku funkcjonują na tyle długo, aby można było mówić o wypracowanych i utrwalonych wzorcach zachowań. Każda z uczelni reprezentuje jednak inny rodzaj. Są to: publiczny uniwersytet ekonomiczny, publiczna uczelnia zawodowa oraz niepubliczna uczelnia zawodowa współpracująca z jednostką zagraniczną.

Po trzecie, polskie uczelnie (ekonomiczne) potrzebują wskazówek, jak skutecznie konkurować, jak budować swój wizerunek na unikalnych normach i wartościach. Diagnoza artefaktów behawioralnych jest pierwszym krokiem do świadomego kształtowania kultury organizacyjnej i przekładania jej na unikalność organizacji. Model artefaktów behawioralnych może stanowić narzędzie pozwalające na dokonanie takiej diagnozy w sposób kompleksowy, uporządkowany i racjonalny.

Cele, jakie postawiła sobie Autorka w pracy są następujące:

- poznawczy – zbadanie rzeczywistych i pożądaných artefaktów behawioralnych wybranych jednostek ekonomicznych uczelni wyższych w zestawieniu z analizą dotychczasowego dorobku naukowego odnoszącego się do badań nad kulturą organizacyjną,
- metodyczno-utilitytarny (główny) – opracowanie modelu artefaktów behawioralnych pożądanego przez nauczycieli akademickich pracujących w jednostkach ekonomicznych uczelni wyższych w Polsce.

Dodatkowo w podsumowaniu swoich badań Autorka wskazuje działania, które mogą stanowić podstawę do zamykania luki między stanem obecnym a pożądanym. Nie zostało to zdefiniowane wprost w pracy, ale przedstawienie zestawu takich działań może stanowić uzupełnienie celu utilitytarnego.

Wyżej wymienionym celom zostały podporządkowane problemy (wyrażone pytaniami) i hipotezy badawcze. Problemem badawczym jest określenie modelu artefaktów

behawioralnych pożądanym z punktu widzenia nauczycieli akademickich pracujących w jednostkach o profilu ekonomicznym uczelni wyższych w Polsce. Realizacji głównego celu służy także uzyskanie odpowiedzi na 8 zamkniętych pytań badawczych oraz zweryfikowanie odpowiadających im 8 hipotez badawczych. Szczegółowe pytania (8) dotyczą:

- stwierdzenia istnienia rozbieżności w ocenie poziomu artefaktów rzeczywistych i pożądanym;
- określenia zależności istnienia tych rozbieżności od cech deskryptywnych (8) respondentów,
- stwierdzenia istnienia współzmienności pomiędzy artefaktami oraz pomiędzy obszarami aktywności zawodowej
- określenia modeli artefaktów rzeczywistych i artefaktów pożądanym w badanych jednostkach,
- wskazania sposobów kształtowania pożądanego z punktu widzenia nauczyciela akademickiego modelu artefaktów behawioralnych jednostek o profilu ekonomicznym szkół wyższych w Polsce.

Zwłaszcza sformułowanie ostatniego pytania budzi zastrzeżenia co do jednostronności podejścia. Nie zawsze sukces organizacji zależy od realizacji oczekiwań pracowników. Autorka jednoznacznie zakłada, że celem pracodawcy-uczelni powinno być dążenie do osiągnięcia stanu pożądanego artefaktów z punktu widzenia nauczycieli akademickich. Dowodem na to jest także podsumowanie badań gdzie wskazuje, że dostosowywanie rzeczywistych artefaktów do pożądanym oznacza działania naprawcze i niwelowanie nieprawidłowości (s. 277). Tymczasem różnice te niekoniecznie muszą oznaczać nieprawidłowości w organizacji lub regulacjach, a mogą wynikać także z wygórowanych oczekiwań pracowników. Jednostronne założenie na etapie celów i pytań badawczych, prowadzi do jednostronnego podejścia w podsumowaniu wyników badań. Do kwestii tych wrócę jeszcze przy okazji omówienia rozdziału metodologicznego dysertacji.

Kolejność i tematyka rozdziałów nie budzą zastrzeżeń. Widać ich logiczne następstwo i związki merytoryczne. Część empiryczna stanowi zasadniczą część dysertacji. Można tylko żałować, że niektóre treści są powtarzane w różnych częściach pracy, czasami wręcz przy użyciu tych samych zdań i sformułowań. Z niektórych wątków Autorka mogłaby zrezygnować

lub znacznie je ograniczyć bez szkody dla jakości całości opracowania (o czym w dalszej części recenzji). Mimo powyższych uwag pozytywnie oceniam wybór tematu i strukturę pracy.

## **2. Ocena merytoryczna rozdziałów**

Praca składa się z pięciu rozdziałów – trzech teoretycznych, jednego metodologicznego i jednego obszernego rozdziału empirycznego - uzupełnionych o wstęp i zakończenie. Rozdział pierwszy przedstawia istotę kultury organizacyjnej. Autorka dużo miejsca poświęca wybranym definicjom pojęcia kultura i kultura organizacyjna. Za mocny punkt podrozdziału uznaję klarowne podsumowanie listy prezentowanych definicji własnym komentarzem i określenie sposobu rozumienia kultury organizacyjnej na potrzeby pracy. Analiza została przedstawiona w oparciu bogaty dobór literatury przedmiotu. Należy docenić odczytanie Doktorantki. Na tle tej wszechstronnej analizy odczuwa się brak definicji G. Hofstedeego. Brak ten jest tym bardziej widoczny, że definicja przyjęta przez Autorkę (s. 24) mocno koresponduje z jego podejściem do kultury i kultury organizacyjnej. W rozdziale pominięto także istnienie nurtu postmodernistycznego w definiowaniu i badaniu kultury.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano wybrane modele (r.1.2) i typologie (r.1.3) kultury organizacyjnej oraz sposoby diagnozowania kultury organizacyjnej. Kryteria wyboru modeli i typologii oraz sposób ich prezentacji nie są jasne. Z jednej strony niektóre z nich są omawiane wręcz podręcznikowo, mimo że nie ma to uzasadnienia w wykorzystaniu ich w części empirycznej. Z drugiej strony omówienie niektórych koncepcji jest bardzo zdawkowe. Czasami też do właściwego omówienia koncepcji prowadzi bardzo długi wstęp. Tak jest w przypadku typologii kultur organizacyjnych G. Hofstedeego, gdzie 2 strony zajmuje prezentacja wymiarów kultur, a samej typologii - ok. 0,5 strony (patrz s. 39-42). Nie jest też jasne dlaczego Autorka anonsuje istnienie modelu wartości konkurujących R. Quinna i K. Camerona w podrozdziale 1.2., ale omawia go w podrozdziale na temat typologii (1.3.). Notabene w tekście dość swobodnie używane są określenia klasyfikacja i typologia. Pojęcia te nie zostały zdefiniowane w pracy, stąd też mam nadzieję, że Autorka zechce rozwiązać powyższe wątpliwości w czasie obrony i określić, co rozumie jako: model, typologię i klasyfikację.

Rozdział drugi jest omówieniem stanu i uwarunkowań rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, przy uwzględnieniu tła europejskiego. Autorka stara się pokazać w sposób możliwie pełny historię i koncepcję szkolnictwa wyższego oraz kształcenia. Na plus należy zapisać

podkreślanie znaczenia długofalowości działań, podejścia UE oraz tworzenia warunków dla kształcenia ustawicznego. Na uwagę zasługują interesujące obserwacje dotyczące różnic między uczelniami publicznymi a niepublicznymi.

Rozdział trzeci stanowi omówienie istoty artefaktów behawioralnych jako elementu kultury organizacyjnej uczelni wyższej. Dużym atutem tego rozdziału jest prezentacja szczegółowego zestawienia artefaktów ze względu na pełnione w uczelni role, co jest przejawem syntetyzowania wiedzy ułatwia przejście do badań. Ponadto szczegółowo omówiono kwestie subkultur, co w kontekście badań szkół wyższych i dobranej próby ma kluczowe znaczenie. Słabą stroną są powtórzenia treści z rozdziałów pierwszego i drugiego (np. s. 123-124, 143). W przypadku odwoływania się po raz kolejny do koncepcji m.in. Cz. Sikorskiego, G. Hofstede, czy E. Scheina można mówić o złamaniu zasady wyłączności, czyli omawiania jednego zagadnienia w sposób logiczny i całościowy w jednym miejscu pracy. Konieczność odwoływania się do niektórych treści w różnych częściach pracy nie została w żaden sposób uzasadniona.

Rozdział czwarty jest rozdziałem metodologicznym i ma zasadnicze znaczenie dla sposobu przeprowadzenia badań własnych. Autorka rozpoczyna go od prezentacji celów, problemów i hipotez badawczych. Dużym plusem jest tutaj świadomy wybór tematu, takiż dobór podmiotów do badań. Autorka nie definiuje paradygmatu, z perspektywy którego prowadzi badania, ale określa kierunek filozofii nauki, jaki jest Jej bliski: racjonalizm krytyczny (K. Popper?). W rozdziale zostały zaprezentowane cele, pytania i hipotezy badawcze. Dobrym zabiegiem było pokazanie i omówienie schematu postępowania w metodyce projektowania pożądanego modelu artefaktów. Omówienie każdego etapu tego procesu pokazuje logikę działań Doktorantki.

Autorka zdecydowała się na opracowanie modelu artefaktów behawioralnych pożądanego z punktu widzenia nauczycieli akademickich. Artefakty behawioralne w organizacji (lub jej części) powinny być wypadkową oczekiwań i akceptacji różnych grup interesariuszy. Tym bardziej, że wcześniej Autorka pisze o zmieniających się oczekiwaniach wobec uczelni wyższych i podejściu do edukacji pokolenia Z. Na konsekwencje wyboru Autorki wskazano w pierwszej części niniejszej recenzji.

Niewiele wiadomo na temat reprezentatywności próby badawczej. Trudno zatem ocenić zasadność formułowania hipotez i późniejszego jednoznacznego stwierdzenia, że zostały one zweryfikowane pozytywnie lub negatywnie. Badania przeprowadzono w trzech podmiotach,

a w ramach podmiotów badaniom poddano wybrane katedry/institute. Nie wiadomo, jak dobierani byli respondenci do badań, jak ma się ich charakterystyka pod względem przyjętych kryteriów do charakterystyki ogółu zatrudnionych. Jest to o tyle ważne, że wnioski i rekomendacje co do kształtowania modelu formułuje Autorka w odniesieniu do jednostek o profilu ekonomicznym uczelni w Polsce. Biorąc pod uwagę powyższe, bezpieczniejsze wydaje się poprzestanie na pytaniach badawczych.

Rozdział czwarty uzupełnia szczegółowa charakterystyka badanych podmiotów.

Rozdział piąty jest rozdziałem empirycznym. Badania zostały oparte na obszernej ankiecie skierowanej do nauczycieli akademickich badanych jednostek. Wszystkie pytania są pytaniami zamkniętymi. Odpowiedzi są oceniane w 7-stopniowej skali. Należy podziwiać zastosowane przez Autorkę instrumentarium statystyczne, skrupulatność operacjonalizacji zmiennych oraz wysiłek włożony w prezentację wyników badań. Na uwagę zasługuje szczegółowość komentarza i analizy odpowiedzi respondentów. Ważne jest też, że odpowiedzi na pytania nie są interpretowane oddzielnie, ale pokazano związki między nimi.

Problemem jest sformułowanie niektórych pytań w ankiecie. W badaniach kultury organizacyjnej ocenie podlega powszechność zachowań. Z definicji artefaktów behawioralnych wynika, że są to „behavior patterns”. Oznacza to, że nie każde zachowanie jednostkowe jest artefaktem. Pytania powinny zatem odnosić się do najpowszechniejszej, najbardziej prawdopodobnej reakcji lub zachowania w badanej grupie/organizacji. Wyraża to sposób postrzegania takiego artefaktu. Im większa spójność postrzegania wśród respondentów, tym bardziej ewidentne jest istnienie takiego artefaktu. Jeśli pytanie odnosi się do zachowań pojedynczego respondenta, trudno wnioskować o artefakcie kultury organizacyjnej. Tę wątpliwość pogłębiają pytania o reprezentatywność i liczebność próby badawczej. Przykładem problemów z interpretacją są odpowiedzi na pytania o niezadowolenie z partnerstwa lub reakcji wykładowcy na niewłaściwe zachowania studenta. Na ile jest to brak indywidualnej asertywności, a na ile wzorzec zachowania, jaki przyjął się na uczelni (oddolnie) lub stał się elementem kształtowania kultury organizacyjnej (odgórnie)?

Inną kwestią jest samo zestawienie artefaktów w różnych obszarach wraz z ich miernikami. Autorka wyodrębniła 8 artefaktów w obszarze dydaktyki, 7 w relacjach interpersonalnych, 4 w obszarze badań naukowych, 14 w sprawach organizacyjnych oraz 2 w pracach administracyjnych. Mam nadzieję usłyszeć szerszy komentarz Autorki w kwestii

sposobu wyodrębnienia artefaktów w poszczególnych obszarach. Skąd różnice w liczbie artefaktów w obszarach i dlaczego kwestie organizacyjne zostały tak bardzo wyeksponowane w zestawieniu? Czy nie wpływa to na wyniki badań? W odniesieniu do tych pytań wątpliwości budzi przyjęcie używania feminatywów jako miernika okazywanego szacunku kobietom na uczelniach. Trudno jest uznać, że zwrot „pani profesor” jest przejawem mniejszego szacunku niż „profesorka”, a „pani rektor” niż „rektorka”. Są to raczej różnice pokoleniowe i trudno mierzyć zachowania starzejącej się kadry naukowej – na co wskazuje Autorka w pracy – miarą artefaktów i norm kulturowych pokolenia Z.

W rozdziale empirycznym zdarza się Autorce wysnuwać zbyt daleko idące wnioski, np. wtedy gdy pisze, że odczuwanie presji na gromadzenie punktów za publikacje jest „zjawiskiem powszechnym na (...) uczelni” (s. 210).

W podsumowaniu Autorka dokonuje reasumpcji wyników swoich badań, odnosząc się do celów pracy. Ogólnie, oceniam to podsumowanie dobrze. Tym, o co można by je uzupełnić jest pokazanie kierunków przyszłych badań.

Reasumując, do najważniejszych atutów pracy zaliczam solidnie przygotowane omówienia i analizy tak w części teoretycznej, jak i empirycznej, komentarze i podsumowania własne w rozdziałach, dobór podmiotów do badań, szczegółowość operacjonalizacji zmiennych i wykorzystanie instrumentów statystycznych. Zastrzeżenia budzą natomiast dobór próby badawczej, sformułowanie hipotez zamiast tylko pytań badawczych oraz zbyt daleko idące wnioski i uogólnienia.

### **3. Ocena strony formalnej pracy.**

Recenzowana praca doktorska mgr Joanny Marcisz stanowi opracowanie zawierające 370 stron, w tym: 293 strony tekstu, 42 tabele i 51 rysunków. W bibliografii znalazło się 229 pozycji zwarte, zarówno w języku angielskim, jak i polskim, a także 18 aktów prawnych oraz 34 źródła internetowe. Pozycje literatury są aktualne i w znaczącej większości oparte na kluczowych dla tej problematyki badaniach.

Praca zawiera ponadto 8 załączników, w których Doktorantka zamieściła:

- kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniach,
- podstawowe miary statystyczne dotyczące artefaktów behawioralnych,

- wyniki badań statystycznych przy użyciu narzędzi wykorzystanych do weryfikacji hipotez,
- zestawienie artefaktów uwzględnionych w badaniu z odniesieniem do pytań kwestionariusza ankiety.

Poziom edytorski pracy jest bardzo dobry. Autorka wypowiada się zrozumiale i na ogół jednoznacznie. Pracę wzbogaca duża liczba tabel i rysunków, co znacznie ułatwia przyswajanie prezentowanych treści. Przypisy zostały zredagowane prawidłowo, tytuły oraz źródła tabel i rysunków zostały opracowane bez zastrzeżeń.

W dwóch przypadkach Autorka nie dokonuje odmiany nazwisk cytowanych teoretyków, co błędnie wskazuje ich płeć (patrz s.15 i 16: „Jedną z najbardziej znany klasyfikacji pojęcia (...) jest opracowana przez A. Kroeber i C. Kluchohn..”, Systematyka (...) wg Kroeber and Kluckhohn” oraz s. 42: „typologia M. Kets de Vries i D. Miller...”).

#### **4. Ocena całościowa pracy**

Praca, w swej zasadniczej warstwie, ma charakter teoretyczno-empiryczny. Cenne są zwłaszcza badania empiryczne, rzetelnie przygotowane pod względem postępowania badawczego i dające wiedzę na temat realiów i oczekiwań odnośnie do artefaktów behawioralnych w jednostkach ekonomicznych badanych uczelni. Wiedza ta jest niezwykle przydatna także z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej. Dlatego też wysoko oceniam aktualność podjęcia tego tematu przez mgr Joannę Marcisz.

Zauważone w ocenie rozdziałów mankamenty sygnalizuję z recenzenckiego obowiązku i jako pomoc w dalszym doskonaleniu warsztatu badacza. Uwagi krytyczne nie zmieniają mojej bardzo pozytywnej oceny recenzowanej pracy oraz podziwu dla ogromu włożonego przez Autorkę wysiłku w jak najdokładniejsze przedstawienie podjętej problematyki. Warstwa empiryczna pracy wzbogaca dotychczasową wiedzę o przedmiocie badań.

W konkluzji stwierdzam, że praca mgr Joanny Marcisz pt. Model artefaktów behawioralnych jednostek o profilu ekonomicznym szkół wyższych w Polsce spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim oraz ich autorom, wynikające z Ustawy z o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki. Wnioskuje zatem o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.