

R e c e n z j a

**rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Gibas pt. „Wpływ systemu zarządzania jakością
na system społeczny organizacji na przykładzie urzędów administracji publicznej”
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. nadzw. dr hab. Marka Bugdola**

Na gruncie nauk o zarządzaniu prac odnoszących się do zarządzania jakością jest sporo. Jednakże prac z tego zakresu, osadzonych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, w dziedzinie i obszarze nauk humanistycznych, nie ma prawie wcale. Stąd słowa uznania dla mgr Agnieszki Gibas za podjęcie badań nacechowanych humanizmem. Trzeba zauważyć, że autorka używa narzędzi badawczych charakterystycznych zarówno dla nauk społecznych, jak i humanistycznych właśnie. Warto w tym miejscu przywołać co Charles Handy pisał o zderzeniu aspektów ekonomicznych i humanistycznych zarządzania w *Wiek paradoksów* [por. Ch. Handy, *Wiek paradoksów*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996]: „Wielka Brytania przekształciła ostatnio szkoły, szpitale i praktykę lekarską, a nawet organa rządowe odpowiedzialne za świadczenie usług, w niezależne przedsiębiorstwa, które nadal są finansowane przez państwo, ale oceniane pod względem efektywności zużycia środków. I wymaga od nich, by konkurowały o klientów. (...) choć rentowność jest w najwyższym stopniu istotna dla kontynuacji istnienia przedsiębiorstwa, to jednak domaga się odpowiedzi na pytanie »dla kogo?« i „»o co?«”. Wprawdzie Ch. Handy odnosił swoje uwagi do Wielkiej Brytanii, ale jego słowa odnoszą się do każdego współczesnego kraju, który wymogi i istotę zrównoważonego rozwoju (*sustainability*) traktuje poważnie. Szerzej będzie o tym mowa w dalszej części niniejszej recenzji.

Omawianie dysertacji pragnę rozpocząć od stwierdzenia, że recenzowana praca stanowi w prezentowanym zakresie nie tylko pionierskie, ale i naukowo dojrzałe studium rozważań nad kwestiami dotyczącymi relacji pomiędzy zarządzaniem jakością a społecznym ujęciem organizacji. Celowo pomijam określenie „system”, bowiem wydaje się, że gdyby Doktorantka przyjęła konsekwentnie systemową perspektywę badawczą, to winna badane organizacje określić jako system, a jako jego podsystemy wskazać zarządzanie jakością i społeczny charakter organizacji. Istota definiowania systemowego sprowadza się do wyodrębnienia pewnej całości, której element są połączone ze sobą pośrednio lub bezpośrednio, w taki sposób, że przyczyniają się do powodzenia całości (synergia). Zresztą sama autorka we wstępie (s. 9) wskazuje na T. Pszczołowskiego, który wyjaśniał na czym polega „matrioszkowa” budowa systemu. Doktorantka pisze wręcz: „...urbanista uzna kompleks budynków za element systemu, natomiast całe miasto za system” (s. 9). W takim ujęciu opisywane przez Doktorantkę zagadnienia nabrałyby klarowności. Badany byłby jeden system oraz zależności zachodzące pomiędzy podsystemami (*podzestawami*, por. R.L. Ackoff) danego systemu. Pragnę też podkreślić, że mgr Agnieszka Gibas dostrzegała tę drugą możliwość, bowiem we wstępie napisała: „Autorka ma świadomość, że »system« jest pojęciem różnie definiowanym, w związku z czym systemem może być cała organizacja, jak i jej część. W teorii organizacji mówi się o tym, że organizacja jest systemem, w której funkcjonują różne podsystemy, np. podsystem techniczny, organizacyjno-prawny czy społeczny. Można stąd wnioskować, że w stosunku do części organizacji bardziej adekwatne jest określenie »podsystem«, jednakże niektórzy autorzy stosują pojęcie »systemu«. W tej pracy przyjęto, że w organizacji może funkcjonować »system zarządzania jakością« (...), przyjęto również (...), że w organizacji istnieje »system społeczny«”.

Szanuję stanowisko zaprezentowane przez Doktorantkę, choć wydaje się, że ta pierwsza „droga” byłaby bardziej systemowa z ducha. Tym niemniej należy zauważyć, że metodologia

systemowa ze swej natury integruje rozmaite dyscypliny i sposoby widzenia badanego problemu oraz dopuszcza, a wręcz zaleca wytyczanie granic, których dotąd nikt nie wyznaczył. Jak słusznie zauważa Andrzej K. Koźmiński, w kontekście definicji systemu Russella L. Ackoffa, pisząc o relacjach łączących dwa systemy zachowujące się rozmyślnie, iż ich wspólnym zamierzeniem jest: „obszar zgodności realizowanych przez nie celów. Nie oznacza to, że nie mogą one mieć celów różnych, a nawet sprzecznych ze sobą (...)” [A.K. Koźmiński, *Ujęcie systemowe*, w: *Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński, Warszawa 1983 r., s. 76]. Piszę to w kontekście falsyfikacji hipotez, które postawiała Doktorantka, co jej jednak – jako badaczce – ujmę żadnym przypadku nie przynosi. Wręcz przeciwnie.

K o n s t r u k c j a i u k ł a d p r a c y. Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje 228 stron, podzielonych na 9 rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem, w tym także bibliografia obejmująca prawie 140 pozycji, spis tabel i rysunków, kwestionariusz ankiety oraz wskazanie norm i dokumentów z rodziny ISO 9000. Te trzy ostatnie części pracy Doktorantka nazwała aneksami i odpowiednio ponumerowała. Co do pozycji dwa i trzy – zgoda, są to aneksy, ale dlaczego spis tabel i rysunków potraktowała jako aneks – tego nie wiem. Aneks to wedle *Słownika Wyrazów Obcych* [PWN, Warszawa 1972] to „dodatek, uzupełnienie”. Ta definicja oznacza dowolność zamieszczania bądź nie określonego załącznika. Tymczasem spis tabel i rysunków jest na ogół nieodłącznym elementem opracowań naukowych. Chyba, że jest to praca w ogóle takich tabel nie zawierająca.

Pragnę jednak podkreślić, że rysunki i tabele zawarte w pracy są bardzo staranne, przejrzyste, poprawnie skonstruowane. Ich obecność ułatwia czytelnikowi śledzenie wywodów Autorski i je objaśnia, a nie zaciemnia.

Recenzent pragnie jednak zauważyć pewną niestaranność w tym zakresie. Otóż rysunek 3. *Determinanty i wyniki zaangażowania organizacyjnego pracowników* – znajduje się na stronie 23, a nie na 24, jak podano mylnie w spisie rysunków i tabel, czy też rysunek 4. *Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy* – znajduje się na s. 28, a nie na 29, jak podano mylnie w spisie rysunków i tabel etc. Podobnie rzecz ma się z tabelami. Np. tabela nr 4. *Etapy procesu empowermentu* znajduje się na s. 39, nie na 40, jak podano mylnie w spisie rysunków i tabel etc. Przywołałem akurat tę tabelę, bowiem recenzent żadną miarą nie może odgadnąć dlaczego w pozycji 3 Doktorantka wyraz „oraz” napisała wersalikami i co tym samym miała na myśli (por. s. 39).

Wydaje się też, że zachwiane są w pracy proporcje co do objętości poszczególnych rozdziałów. Rozdziały pierwszy i drugi liczą odpowiednio: 40 i 36 stron, natomiast rozdział trzeci – 17, a czwarty jedynie – 9 stron.

J ę z y k, którym praca została napisana, jest klarowny i komunikatywny, bez nadmiernej rozwlekłości czy zbędnej frazeologii. Dysertacja nacechowana jest rzeczowością i przejrzystością wywodu. Mimo tak starannej, od strony edytorskiej, pracy Doktorantka nie uniknęła rozmaitych uchybień stylistycznych. Na przykład na s. 91 Autorka pisze: „Na podstawie materiału usystematyzowanego i zaprezentowanego w tabeli 9. utworzono modelu, który ukazującego...”. Z kolei na s. 210 znajdujemy takie stwierdzenie: „...przyjęta w tej rozprawie hipotez główna nie została udowodniona”. „Hipoteza” jest rodzaju żeńskiego [por. *Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 1994, s. 203].

Doktorantka zastosowała w niektórych przypadkach osobliwe skróty. Na przykład w przypisie nr 15, w rozdziale pierwszym znajdujemy zagadkowy skrót: „PN AE nr 870”.

T e m a t y k a i p r o b l e m b a d a w c z y podjęte przez Doktorantkę są ważne i z każdym rokiem nabierają znaczenia (o czym była już mowa we wstępie niniejszej recenzji),

ze względu na palący problem efektywnego gospodarowania publicznymi środkami [por. Ch. Handy, *Wiek paradoksów*, Warszawa 1996; G. Praweńska-Skrzypek, *Polityka kulturalna polskich samorządów*, Kraków 2003]. Wyrazem takiego działania – jak słusznie zauważa K. Lisiecka – jest „...oferowanie wysokiej jakości usług publicznych przy minimalnych nakładach. Układem nastawczym racjonalizacji działalności są trafne, adekwatne do oczekiwań społeczności sformułowane cele i zadania publiczne.” [K. Lisiecka, *Nowe koncepcje w publicznym zarządzaniu samorządowym*, w: red. K. Lisiecka, T. Papaj, *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną*, Katowice 2009]. Doktorantka proponując taki temat dysertacji doktorskiej wybrała jednego z najlepszych w tej dziedzinie badaczy, prof. Marka Bugdola, uczonego mającego niekwestionowany dorobek z zakresie zarządzania jakością, autora wielu monografii, artykułów, ekspertyz i badań, w tym między innymi zrealizowanych w ramach projektu „Doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach administracji samorządowej”. Co dokładnie wpisuje się w problematykę badawczą Doktorantki. Pragnę też podkreślić trafność wybranej tematyki badawczej w kontekście jej walorów zarówno poznawczych, jak i użytkowych. Mgr Agnieszka Gibas jasno i w sposób nie budzący wątpliwości sformułowała cel pracy w postaci pytania badawczego: „w jaki sposób oraz w jakim stopniu zarządzanie jakością według norm ISO 9000 wpływa na system społeczny organizacji” (s. 5). Zatem Doktorantka w centrum swoich badań ulokowała zagadnienie wpływu systemu zarządzania jakością na system społeczny i w tym zakresie należy uznać, że jej praca stanowi dopełnienie luki poznawczej w rozpatrywanej dziedzinie i jest nacechowana oryginalnymi elementami w sposobie rozwiązywania postawionych problemów badawczych i przyjętej hipotezy głównej i hipotez szczegółowych.

M e t o d o l o g i a. Jak już wspomniano uprzednio, mgr Agnieszka Gibas dla rozwiązania problemu badawczego przyjęła, jako nadrzędną, metodologię systemową, której

podstawowe założenia opisała w rozdziale pierwszym, a kontynuowała opis zagadnienia w rozdziale drugim, wskazując na genezę, definicje i rozmaite koncepcje zarządzania jakością.

Przyjęta przez Doktorantkę metodologia pozwoliła jej na posłużenie się modelem jako konstruktem badawczym, najbardziej charakterystycznym dla ujęcia systemowego. Opis metodyki badań własnych Autorka zawarła w rozdziale czwartym. Zwłaszcza na podkreślenie zasługuje rys. 16, obrazujący schemat postępowania badawczego (s. 98). Doktorantka w sposób klarowny przedstawiła algorytm swoich badań, obrazujący krok po kroku wykonywane czynności badawcze.

P o p r a w n o ś ć m e r y t o r y c z n a. Przyjęte przez Doktorantkę hipotezy, zarówno główna, jak i szczegółowe zostały sformułowane nad wyraz poprawnie, choć wydaje się, że przyjęta przez mgr A. Gibas hipoteza mogłaby stanowić tezę badawczą. Warto w tym miejscu przypomnieć, że według Encyklopedii Multimedialnej PWN hipoteza to: „zdanie tymczasowo uznane dla wyjaśnienia innego zdania, na ogół spostrzeżeniowego”. W praktyce badawczej przyjmuje się, że hipoteza poprzedza sformułowanie tezy badawczej i może mieć formę pytania. A z kolei według *Słownika Języka Polskiego* teza to: „twierdzenie zawierające treść podstawową dla jakiejś dziedziny, założenie, które ktoś zamierza udowodnić; w logice: założenie, twierdzenie wymagające dowodu; konkluzja, której należy dowieść na podstawie przyjętych przesłanek”. Na podstawie takiego właśnie toku rozumowania stawiamy tezę, którą weryfikujemy w toku procesu badawczego. Jednakże sposób rozumowania i jego forma przyjęte przez Doktorantkę są także merytorycznie poprawne i jest to sposób postępowania absolutnie uprawniony naukowo.

Mam jednak kilka uwag (nie chcę nazywać ich krytycznymi, raczej koleżeńskimi) wobec niektórych argumentów użytych przez Doktorantkę oraz przyjętego sposobu rozumowania i uzasadniania. Zwłaszcza jeśli to odnosi się do badanego przez Autorkę

obszaru. Na przykład na s. 61 pisze tak: „Jeśli produkt nie znajduje nabywcy, wynika to często z błędnego zarządzania jakością przez wytwórcę bądź sprzedawcę”. Opisana przez Doktorantkę sytuacja odnosi się do zupełnego braku popytu na dany towar lub usługę i może oznaczać na przykład złe pozycjonowanie, złe określonych odbiorców, złą ofertę etc. Jakość jest bez wątpienia tym elementem „rozmowy” rynkowej, który poprawia pozycję producenta czy usługodawcy, ale raczej w umiarkowany sposób wywołuje sam popyt. Wyobraźmy sobie najlepszego na świecie producenta batów czy cepów, który stosuje najwyższe nawet standardy jakościowe, co w niczym to nie poprawia jego pozycji rynkowej.

Z kolei na s. 73 Doktorantka bardzo zasadnie stwierdza, że „Doskonaleniu produktów i procesów sprzyja odpowiednia kultura organizacji, w której pracownicy uważani są za znaczącą wartość dla organizacji”. Jako uzasadnienie dla tego stwierdzenia Autorka przywołuje odpowiedni akapit z norm opracowanych przez Polski Komitet Normalizacji (por. przypis 79, s. 73). Nigdzie, w całej pracy nie znalazłem żadnej wzmianki o dorobku Williama Ouchie czy Edgara Scheina, którzy objaśniali zjawiska składające się na taki a nie inny sposób wymiany, zachodzący w organizacji poprzez odwołanie się do artefaktów czy założeń kulturowych. Gdyby Doktorantka posłużyła się np. dorobkiem E. Scheina (który wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej: 1. artefakty (językowe, behawioralne, fizyczne); 2. normy i wartości; 3. założenia kulturowe) być może uzasadnienie dla falsyfikacji przyjętych hipotez nabrałoby pełniejszego blasku. Warto pamiętać, że ten trzeci element *założeń kulturowe* są najgłębszym, choć najmniej widocznym i najtrudniej identyfikowalnym przejawem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale za to jest najbardziej trwałym jej elementem. Wskazane przez E. Scheina poziomy są odpowiedzialne za to jak pracownicy myślą i odczuwają. Ich poznanie pozwala zrozumieć istotę zjawisk zachodzących w organizacji.

Z kolei William Ouchie zwrócił uwagę, że istotnym czynnikiem, który wiąże jednostkę z organizacją jest *wymiana dóbr i usług*, w której każda ze stron coś zyskuje (wymiana ekwiwalentna).

Ż r ó d ł a – szkoda, że nie zostały odpowiednio podzielone, na przykład na: dokumenty, pozycje zwarte, artykuły i adresy internetowe etc. Ale to jedynie uwaga natury porządkowej. Natomiast nie jest uwagą porządkową stwierdzenie, że w niektórych przypadkach Doktorantka w sposób nieco niezasadny sięga do źródeł sprzed wielu lat, co w konsekwencji może prowadzić do wyrażania sądów nieuprawnionych.

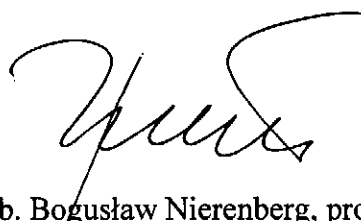
Na przykład na s. 93 Autorka odwołuje się do listy czasopisma „Fortune”, które co roku publikuje listę 100 firm, będących w opinii pracowników najlepszymi pracodawcami. I w tym kontekście odwołuje się do badań porównawczych, dotyczących zestawienia przedsiębiorstw z listy i spoza listy. Argument dla prowadzonych rozważań wielce zasadny. Szkoda tylko, że Autorka odwołuje się do badań z 1998 r., czyli sprzed 14 lat.

Z kolei na stronie 95 Doktorantka stwierdza autorytatywnie: „Empowerment w ostatniej dekadzie był jedną z dominujących koncepcji zarządzania”. Autorka pisze te słowa w 2012 r., a odwołuje się do artykułu S.A. Carlessa (por. przypis: 135, s. 95), *Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?* zamieszczonego w „Journal of Business and Psychology” z 2004 r., czyli sprzed 8 lat. Nie wydaje mi się by była to dostateczna podstawa dla tak jednoznacznego stwierdzenia, którym posłużyła się Doktorantka.

W 2010 r. ukazała się monografia Wiesława Marii Grudzewskiego, Ireny Krystyny Hejduk, Anny Snakowskiej i Moniki Wańtuchowicz zatytułowana „Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania”, w której wskazano na 4 paradygmaty *sustainability entrprise*: 1. przedsiębiorczość/kulturę

organizacyjną; 2. innowacje; 3; wiedzę; 4. zaufania [por. W.M. Grudzewski i inni, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Warszawa 2010, s. 36].

K o n k l u z j a – uznaję rozprawę mgr Agnieszki Gibas nie tylko za odpowiadającą warunkom zawartym w Ustawie o stopniach i tytule naukowym oraz Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego odnoszących do wymogów stawianych tego typu pracom, ale wręcz wyróżniającą. Dlatego wnoszę nie tylko o dopuszczenie Doktorantki do dalszych etapów postępowania w przewodzie doktorskim, ale także o jej wyróżnienie (uhonorowanie) wedle uznania Pana Dziekana i Rady Wydziału po pomyślnym zakończeniu wszystkich etapów postępowania w przewodzie doktorskim.



dr hab. Bogusław Nierenberg, prof. UJ