

**Recenzja pracy doktorskiej Pana magistra Tadeusza Kowalskiego
pt. "Kształtowanie wizerunku pracodawcy w urzędach samorządu
terytorialnego na przykładzie województwa lubuskiego".**

Promotor: dr hab. Zbysław Dobrowolski

Podstawa wykonania recenzji: Pismo Dziekana Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ z 11.09.2015.

Ocena tematu

Nie ulega wątpliwości, że podjęta w pracy doktorskiej tematyka badacza jest aktualna. Urzędy administracji publicznej (samorządowej i państwowej) są postrzegane, jako bardzo atrakcyjne miejsca pracy ze względu na stabilność zatrudnienia, bliskość zatrudnienia i w miarę dobre warunki pracy. Coraz więcej osób uczestniczy w procedurach naborowych. Temat pracy jest również bardzo wymagający. Powstaje, bowiem zasadnicze pytanie, jakie są możliwości samych urzędów a ściślej kadry zarządzającej w procesie kształtowania pozytywnego wizerunku pracodawcy? Wizerunek ten wpływa w dużym stopniu na pozyskanie najlepszych specjalistów (uwzględniając warunki finansowe w poszczególnych branżach).

Ocena celów pracy

Celem pracy-jak stwierdza doktorant- jest identyfikacja i analiza czynników kształtujących aktualny wizerunek UST, jako pracodawcy oraz wskazanie możliwych zmian w tym zakresie. Cel główny pracy został prawidłowo sformułowany. Cele szczegółowe przedstawił autor na stronie 9.

Ocena metody

Autor dokonał analizy literatury -w odniesieniu do części teoretycznej. Przeprowadził wywiady pilotażowe w 2014 roku (z 11 pracownikami) oraz badania ankietowe (cyt. s 195) w okresie od 1.10 do 10.12.2014 roku. Badania ankietowe przeprowadzono również wśród studentów, –jako „potencjalnych

pracowników administracji..(s.198) . Ponadto, jak stwierdza –doktorant- zastosowano „analizę przypadku” (s.197).

Takie zestawienie metod i technik badawczych jest wystraszające dla prawidłowej realizacji celów badawczych.

Ocena struktury

Praca składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale autor omawia podstawy teoretyczne wizerunku, w drugim-determinanty pozaorganizacyjne wizerunku, a w trzecim-determinanty organizacyjne. W rozdziale czwartym, doktorant przedstawia wyniki badań własnych a następnie formułuje wnioski, syntezy i zalecenia.

Uważam, że w pracy brakuje wyodrębnianego rozdziału metodycznego (wraz z uzasadnieniem wyboru konkretnych metod i technik badawczych, uzasadnieniem problemów i hipotez badawczych). Analiza literatury (tego, co już stwierdzono) powinna być bezpośrednio powiązana z celami pracy, hipotezami oraz problemami badawczymi.

Ocena merytoryczna

A.Ocena części teoretycznej

W rozdziale pierwszym autor prezentuje podstawowe pojęcia wykorzystywane w pracy. Pozytywnie oceniam podrozdział 1.1 pracy, w którym doktorant opisuje pojęcie wizerunku i pojęcia pokrewne.

W podrozdziale 1.2 „Elementy i rodzaje wizerunku pracodawcy” przejawia się już niestety skłonność autora do opisywania treści, które w bardzo małym stopniu są związane z tematami podrozdziałów. I tak, doktorant opisuje archetypy, wizerunek miasta, wykorzystuje pojęcie metafor itp. Oceniany podrozdział jest słabo uporządkowany i w niewielkim zakresie (poza rodzajami) dotyczy tego, co autor chciał ukazać. Nie ma możliwości uchwycenia powiązań między tym, co autor nazywa wizerunkiem miasta a wizerunkiem pracodawcy. Na przykład w podrozdziale 1.4 autor zamierzał przedstawić wizerunek pracodawcy w UST (nazwa podrozdziału 1.4) a opisuje funkcje wizerunku miasta. Jednym z celów pracy było określenie funkcji, cech i korzyści związanych z wizerunkiem pracodawcy (i do tego celu nawiązuje ta część

pracy). Trudno jednak znaleźć w tekście informację o tym, jakie są owe koszty wizerunku pracodawcy i jak je można mierzyć.

W podrozdziale 1.5 autor omawia kształtowanie wizerunku pracodawcy, podaje definicje kształtowania. Również i w tym podrozdziale doktorant opisuje teoretyczne podstawy kształtowania marki pracodawcy, image, proces kształtowania wizerunku miasta a nawet proces kształtowania lojalnego klienta. Takie rozproszenie pojęć nie byłoby czymś negatywnym, gdyby autor wykorzystał zgromadzoną wiedzę do opisania procesu kształtowania wizerunku UST, jako pracodawcy. Tymczasem nawet wnikliwy czytelnik ma problemy z pozyskaniem informacji dotyczącej tego procesu.

W rozdziale II doktorant przedstawia determinanty kształtowania wizerunku pracodawcy. Zakłada przy tym, że takie same determinanty dotyczą organizacji publicznych, jak i prywatnych, (co wynika z przytaczanych treści). Opisując otoczenie w bardzo małym stopniu zauważa te elementy, które w zasadniczym stopniu wpływają na funkcjonowanie urzędów. W tabeli nr 5 dokonano syntetycznego zestawienia elementów otoczenia (szkoda, że brakuje wybrnięcia tych elementów, które są specyficzne do badanych organizacji).

Słabością części teoretycznej jest brak literatury odnoszącej się do badań, jakie przeprowadzono w administracji publicznej. Lepsze rezultaty osiągnąłby doktorant, gdyby część teoretyczna powstała z zastosowaniem konkretnej metody badawczej (np. meta-analizy). Tymczasem autor przytacza różne poglądy w sposób mało krytyczny. Na przykład, zupełnie nie rozumiem, po co doktorant powiela informacje o przedsiębiorstwie XX wieku, opisuje zagadnienia dotyczące konsumpcji (s.73), wpływu gospodarki na środowisko, koncepcje F. Znanieckiego, pojęcie pracownika wiedzy, reakcje na wpływ społeczny (np.s.83) . Jak recenzent , ale również jak czytelnik pracy oczekiwałbym od doktoranta jednoznacznego stwierdzenia, jakie determinanty pozaorganizacyjne uznaje za kluczowe (na podstawie , jakich kryteriów zdecydował o ich wyborze ?).

W rozdziale III doktorant przedstawia determinanty organizacyjne wizerunku pracodawcy.

W rozdziale tym omówiono m.in. pojęcie celów i wartości. Bardzo ogólny opis (w tym zadań, misji i wizji) nie zawiera tego, co aktualnie jest najważniejsze -

realizacji celów wynikających z kontroli zarządczej, czy też celów jakości. Doktorant powinien wyjaśniać, jak rozumie pojęcie „organizacji wybieranej przez pracowników” (s.141) w odniesieniu do administracji publicznej. Opisując wartości autor przytacza poglądy różnych autorów. Jednak uwzględniając cel pracy warto zadać inne pytania: jak aktualnie występujące wartości w administracji publicznej wpływają na wizerunek urzędu, jako pracodawcy? Czy można mówić o pomiarze tych wartości?

Pozytywnie oceniam podjętą przez doktoranta próbę określenia działań wspierających określone wartości.

W podrozdziale 3.5 autor opisuje zakłócenia w sferze wartości urzędów samorządowych. Szkoda, że w tak małym stopniu scharakteryzowano patologie typowe dla administracji, (które mogą mieć wpływ na wizerunek). Trudno wskazać kryteria dokonanego przeglądu „wybranych zakłóceń”.

Pozytywnie oceniam również dokonaną próbę wskazania tych czynników, które wpływają na wizerunek pracodawcy (tabela.s.193).

Cześć teoretyczna pracy sprawia wrażenie mało uporządkowanej. Analiza treści ma sens wówczas, kiedy zmierza do uporządkowania jakiś pojęć, jest ściśle związana z tematyką badawczą, zmierza do sformułowania problemów badaczach. Brakuje w niej precyzyjnego powiązania z tematami podrozdziałów. Autor opisuje zbyt dużo pojęć, przytacza takie treści, które nie są odpowiednie dla tematu pracy. W pracy brakuje syntetycznego opisu prezentowanych treści, jednoznacznych podsumowań nawiązujących do poruszanych problemów.

B. Ocena części empirycznej

W części empirycznej autor przedstawia wyniki badań ankietowych. Dotyczyły one m.in. zalet wizerunku pracodawcy. Respondenci oceniali urząd, jako miejsce pracy w skali „idealny- przymusowy”. Doktorant starał się uchwycić różnice występujące w prezentowanych opiniach wynikające z wieku, czy też zajmowanego stanowiska. Indagowani pracownicy oceniali również atrakcyjność różnych miejsc pracy, dokonywali oceny potrzebnych zmian w UST.

W podrozdziale 4.2 autor zaprezentował wyniki badań, które dotyczyły:

- pozytywnych i negatywnych czynników wpływających na postrzeganie urzędów samorządowych,
- osób i grup mających największy wpływ na nastawienia do pracy,
- znaczenia służby publicznej,
- znaczenia "interesów pracowniczych"(s.217).

Autor formułuje własne poglądy dotyczące kreowania wizerunku pracodawcy (np.s.224) . Szkoda jednak, że te opinie nie są powiązane z dokonaną analizą literatury.

Podrozdziały 4.2 i 4.3 są w miarę dobrze powiązane z trzecim celem szczegółowym.

Dokonana analiza celów strategicznych świadczy o wyraźnej słabości tworzonych strategii. Najczęściej cele są mylone z zadaniami, brakuje konkretnych wskaźników i mierników ich realizacji. Od dłuższego już czasu obserwowalne jest niepokojące zjawisko formułowania „celów” w odniesieniu do strategii urzędów marszałkowskich (tym celem najważniejszym jest pozyskanie środków finansowych). Na przykład wiele urzędów zaznacza, że chce podnosić jakość życia mieszkańców, a takich badań nie wykonuje. Strategie pełne są haseł, które już dawno zostały zaliczone do chorób śmiertelnych organizacji.

Trafnie zauważa autor, że:

- oceny pracownicze nie spełniają podstawowych zadań (s.232),
- w urzędach brakuje planów rozwojowych pracowników,
- istnieje niewielki poziom partycypacji pracowniczej.

W sumie badania potwierdziły poprzednie wyniki badań wskazujące na niską jakość zarządzania urzędami.

W podrozdziale 4.3.2 doktorant omawia wartości deklarowane przez UST i ich percepcję przez samych pracowników. Posługuje się zestawieniami zawartymi w kodeksach etycznych. Autor słusznie zauważa, że zapisy w kodeksach są bardzo ogólne a sama rola kodeksów w promowaniu wartości jest niejednoznaczna.

Takie sformułowanie powinno być powiązane z hipotezami badawczymi.

Z poprzednich badań wynika, że kodeksy pełnią jedynie rolę informacyjną i odstraszącą a nie modyfikują zachowań pracowników.

Cześć empiryczna jest bogata w różne ciekawe spostrzeżenia i dlatego szkoda, że została ona tak słabo powiązana z metodyką badań. Autor powinien wyjaśnić, według jakich kryteriów dokonał wyboru badanych rodzajów wartości?

Zestawienie działań wspierających wartości (s.256-258) dowodzi jedynie, że kierownictwo urzędów nie posiada wiedzy dotyczącej tego, jak w profesjonalny sposób kształtować wartości etyczne, organizacyjne. Dlatego dobrze, że autor spróbował wymienić główne działania, jakie w tym zakresie mogą być podejmowane(s.258).

W podrozdziale 4.3.4 doktorant wskazał na liczne nieprawidłowości w procedurach naborowych, (co pokrywa się z wnioskami kontroli NIK) i słusznie zauważa, że proces ten może pełnić istotną rolę w promowaniu wizerunku pracodawcy.

Z badań przeprowadzonych przez recenzenta również wynika, że proces ten jest zaprzeczeniem dobrej praktyki zarządzania. Na przykład: podczas rozmowy kwalifikacyjnej badane są (?)umiejętności pracy zespołowej a nawet kreatywność; oceny są subiektywne i niesprawiedliwe. Pozytywnie należy ocenić krytyczny stosunek doktoranta do otrzymywanych wyników badań – opinii respondentów. Prawidłowo w tej części pracy powiązano treści teoretyczne z procesem badawczym (np. w zakresie interpretacji dysfunkcji).

Pozytywnie oceniam ostatnią część pracy dotyczącą wniosków i zaleceń formułowanych pod adresem badanych urzędów.

Struktura całej części empirycznej nie została dostosowana do celów pracy. Brak spójnych hipotez, problemów i celów spowodował, że ocena założonych celów pracy jest bardzo trudna. Podczas publicznej obrony doktorant powinien jednoznacznie wskazać, jakie pytania z kwestionariuszy badawczych dotyczyły, jakich celów szczegółowych?

Ocena kryteriów edytorskich

Zarówno zastosowana terminologia, przejrzystość tekstu, poprawność językowa, kompletność elementów treściowych, trafność symboliki i inne kryteria, jakości edytorskiej są poprawne.

Całościowa uproszczona ocena pracy

W poniższej tabeli zaprezentowano całościową ocenę pracy pod kątem kryteriów jakościowych (zgodnie z metodyką R. Kolmana).

Kryterium oceny	Pozytywna	Negatywna	Brak opinii
Trafność tematu	X		
Trafność celów pracy	X		
Nowatorstwo	X		
Poprawność metodyczna			x
Struktura	x		
Wnioskowanie	X		
Kryteria oceny edytorskiej	X		

Konkluzja

Praca spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim i dlatego wnioskuję o dopuszczenie Pana magistra Tadeusza Kowalskiego do publicznej obrony dysertacji.

Autor przeprowadził interesujące badania mogące być podstawą do poprawy pracy urzędów administracji terytorialnej. Wskazał na liczne słabości stosowanych praktyk, trafnie sformułował zalecenia dotyczące procesu kształtowania wizerunku pracodawcy.

Praca spełnia wymagania zawarte ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późn. zmianami).

Muu