



Nowy Jork, 15 lutego 2016

prof. dr hab. **Beata Glinka**

Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości
Centrum Przedsiębiorczości
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Recenzja rozprawy doktorskiej magister **Grażyny Rzepki**
zatytułowanej „Skuteczność w zarządzaniu wizerunkiem
społecznej organizacji sportowej. Studium przypadku: Polski i
Czeski Związek Tenisowy”

W nawiązaniu do pisma Dziekana WZiKS UJ, prof. Jacka Ostaszewskiego, z dnia 18 stycznia 2016 roku informującego mnie o powołaniu w dniu 13 stycznia 2016 na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Grażyny Rzepki przedstawiam swoją opinię na temat przekazanego opracowania.

Opinia ogólna

Rozprawa doktorska przygotowana przez magister Grażynę Rzepkę jest opracowaniem, które należy ocenić pozytywnie.

Jest to praca dojrzała, stanowiąca dowód biegłej orientacji Autorki w tematyce, a także umiejętność projektowania i przeprowadzania badania oraz analizy jego wyników. Jest to dzieło staranne, w którym podjęto istotny dla nauk o zarządzaniu i

aktualny temat. Praca przyczynia się pogłębienia wiedzy z zakresu zarządzania organizacjami sportowymi, a w szczególności – budowania ich wizerunku.

Uwagi szczegółowe

Przedstawione do recenzji opracowanie stoi na dobrym poziomie, na co składa się dobór tematyki i przeprowadzone analizy. Nie mam zatem wątpliwości co do pozytywnej oceny ogólnej pracy. Poniżej przedstawiam szczegółowe uwagi odnoszące się do poszczególnych elementów pracy.

1. Tematyka pracy

Praca - jak wskazuje już jej tytuł - łączy w sobie kilka obszarów tematycznych: a) zarządzanie organizacjami sportowymi, b) wizerunek oraz c) skuteczność. Połączenie tych wątków należy uznać za ambitne zamierzenie, które w wystarczająco dobrym stopniu jest w pracy realizowane. Jest to zatem praca z pogranicza ogólnych problemów zarządzania (w szczególności organizacjami III sektora, bo do takich zalicza Autorka organizacje sportowe) i marketingu.

Zawarte w tytule sformułowanie „społeczne organizacje sportowe” nie jest powszechnie stosowane, Autorka odnosi się zapewne do stowarzyszeniowego charakteru związków sportowych (które są organizacjami badanymi w pracy), może warto było pozostać przy określeniu „stowarzyszenie”, lub po prostu organizacja sportowa. Alternatywnie, Autorka mogła we wstępie wyjaśnić, dlaczego decyduje się na stworzenie takiego terminu, podczas gdy na s.6 czytamy tylko, że takie określenie będzie stosowane, bez podania głębszych wyjaśnień.

Zarówno temat, jak i podejście Autorki można umiejscowić w głównym nurcie nauk o zarządzaniu, o czym świadczy chociażby przywoływana literatura. Tematyka pracy nie jest nowa, jednakże bez wątpienia w zakresie zarządzania organizacjami sportowymi nadal mamy do czynienia z relatywnie skąpą bazą wiedzy, co tworzy istotną lukę i w pełni uzasadnia podjęcie badań.

W związku z powyższym dobór tematu – istotnego, aktualnego i nie w pełni zbadanego – można uznać za właściwy.

2. Struktura pracy

Struktura pracy jest tradycyjna (układ: wstęp - teoria – empiria – dyskusja i wnioski), odpowiednia dla tego typu opracowania. Praca składa się ze wstępu, zawierającego

opis metody, 5 rozdziałów merytorycznych, podsumowania, bibliografii i aneksu zawierającego streszczenie przeprowadzonych wywiadów.

Wstęp zawiera wszystkie niezbędne dla takiego opracowania elementy – uzasadnienie wyboru tematyki, określenie celu pracy i pytań badawczych, charakterystykę struktury pracy. Kolejne rozdziały są logicznie ułożone, choć do ich wewnętrznej budowy można mieć drobne uwagi, o których wspominam w części 5. tej recenzji. Generalnie jednak strukturę można uznać za przemyślaną i wystarczająco dopracowaną.

3. Założenia i cele pracy, hipotezy, metody

Cel pracy i związaną z nim główną hipotezę określono we wstępie na s.9 w następujący sposób:

„Cel niniejszej rozprawy stanowi identyfikacja właściwych narzędzi public relations, stosowanych w procesie zarządzania wizerunkiem społecznej organizacji sportowej, co pozwoli stworzyć model skutecznej komunikacji z jej beneficjentami, weryfikując następującą hipotezę: właściwy dobór narzędzi PR w procesie zarządzania wizerunkiem sportowej organizacji społecznej umożliwia pozyskanie zaufania społecznego, co z kolei wpływa na skuteczność realizacji jej misji.”

W związku z takim sformułowaniem rodzą się dwa pytania. Po pierwsze, co w sformułowanej hipotezie oznacza termin właściwe narzędzie, i po drugie, czy można utożsamiać skuteczność w zarządzaniu wizerunkiem (z tytułu pracy), skuteczność w komunikacji z beneficjentami i skuteczność realizacji misji. Wydaje się, że na te pytania, a zwłaszcza na drugie z nich, warto było odpowiedzieć już we wstępie. Ponadto, pojęcie skuteczności wymagałoby operacjonalizacji, choćby wstępnej, już we wprowadzeniu (zwłaszcza, że Autorka odwołuje się do tradycji prakseologicznej, której do takich pojęć jak skuteczność przywiązuje się szczególne znaczenie, co zostało odzwierciedlone w r.3 pracy). W obecnej formie sformułowanie celu i hipotezy rodzi wskazane pytania.

Pomijając powyższe zastrzeżenia można uznać, że cel pracy i podstawowe pytania badawcze są odpowiednio sformułowane i logicznie ze sobą powiązane.

Otwarte sformułowanie problemu i takich charakter pytań, w połączeniu ze scharakteryzowaną wcześniej luką badawczą słusznie skłaniają Doktorantkę do

wyboru indukcyjnej metody badań. Jedynym zastrzeżeniem może być tutaj wcześniejsze sformułowanie hipotezy pracy, które charakterystyczne jest raczej dla metod dedukcyjnych. Jak na wykorzystanie otwartej, indukcyjnej metody etnograficznej pewne zdziwienie może budzić także nader częste korzystanie z takich słów jak "prawidłowy", czy „właściwy”, zwłaszcza tam, gdzie rzeczywistość poddawać się może różnorodnym interpretacjom. To jednak, w mojej opinii, raczej kwestia stylistyki niż meritum, co do którego – jak wspomniałam – nie mam zastrzeżeń i uznaję etnografię za dobrze dostosowaną do celów postawionych przez Autorkę. Dodam, że pod moim kierunkiem w ostatnich latach powstały 2 prace doktorskie dotyczące zarządzania w sporcie (w tym jedna - tenisa), a ich Autorzy również, z tych samych względów co mgr Rzepka, zdecydowali się na wykorzystanie z metod jakościowych, inspirowanych tradycją etnograficzną.

W pracy opis metody pojawia się wyłącznie we wstępie. Jest on generalnie poprawny, podano źródła danych i podstawowe techniki ich pozyskiwania, brakuje jednak wskazania sposobu analizy zebranych danych, co znacząco pomogłoby w ocenie przedstawionego w rozdziałach 3 i 4 materiału empirycznego, a także analiz zawartych w części 5 pracy.

4. Literatura

Literatura jest liczna i na ogół dobrze dobrana. Niestety, w bibliografii przywołano jedynie polskojęzyczne pozycje naukowe, co może dziwić biorąc pod uwagę, że polska literatura na temat zarządzania w sporcie jest relatywnie skąpa, w przeciwieństwie do literatury światowej. Problematyka zarządzania w sporcie doczekała się na świecie wielu opracowań, które w literaturze zawartej w pracy doktorskiej nie zostały uwzględnione. Chyba jedynym źródłem naukowym angielskojęzycznym przywołanym w zasadniczej części bibliografii jest tekst autorstwa Doktorantki (nie licząc cytowań z drugiej ręki za innymi polskimi autorami), dodatkowo, w materiałach elektronicznych Autorka przywołuje też, na przykład, naukowy artykuł Colemana, czy kilka innych klasycznych pozycji (z lat 50. i 60.), które pozyskała z różnorodnych baz danych. Nawet uwzględniając te pozycje, niewystarczający jest przegląd najnowszych światowych badań dotyczących zarządzania w sporcie, wizerunku, czy zaufania w organizacjach społecznych/organizacjach sportowych.

Na poziomie pracy doktorskiej konieczne wydaje się szersze wyjście poza krajowy kontekst i sięgnięcie do światowej literatury naukowej tak, by pełniej pokazać stan

wiedzy w dyscyplinie. Jedyne obszernie wykorzystane obcojęzyczne pozycje w literaturze to teksty popularne oraz dokumenty elektroniczne w języku czeskim, oraz pojedyncze źródła elektroniczne w języku angielskim. We wstępie Autorka pisze wprawdzie nieprzystawalności realiów np. USA do specyficznej polskiej sytuacji (w zakresie funkcjonowania tzw. trzeciego sektora), a zatem ograniczonej możliwości wykorzystania literatury powstałej na tamtym gruncie, wydaje się jednak, że całkowita rezygnacja z obcojęzycznej literatury jest błędem, zwłaszcza, że funkcjonowanie III sektora to nie jedyny wątek podejmowany w pracy. Na temat problematyki zaufania, skuteczności, czy zarządzania wizerunkiem jest naprawdę szeroka – i dla niniejszej pracy użyteczna – literatura naukowa.

Podsumowując, z jednej strony literatura polska została dobrze dobrana i Autorka wykazuje się dużym odczytaniem; z drugiej – dobór jest zdecydowanie niepełny, gdyż nie uwzględnia literatury światowej.

Kolejną kwestią jest uwzględnienie w bibliografii „wybranych pozycji”- jest to nietypowa praktyka. Dodatkowo, nie wszystkie pozycje przywołane w bibliografii są cytowane w tekście. Na ogół w bibliografii opracowania naukowego nie zamieszcza się pozycji, które były źródłem ogólnej inspiracji, a jedynie takie, które rzeczywiście wykorzystano w tekście.

5. Merytoryczna ocena pracy

Pod względem merytorycznym praca zasługuje na jednoznacznie pozytywną, dobrą ocenę. Autorka biegle orientuje się w poruszanej problematyce i dowodzi orientacji w stanie wiedzy na poruszane tematy.

Dwa pierwsze rozdziały pracy mają charakter teoretyczny. W rozdziale 1. Autorka skupia się na analizie roli wizerunku opartego na zaufaniu w organizacjach sportowych. Rozpoczynający go podrozdział 1.1 ma być, jak wskazuje tytuł, poświęcony zaufaniu w organizacjach sportowych. Jego treść jest jednak różnorodna - Autorka wychodzi od genezy III sektora (na s.20) i różnorodności organizacji go tworzących, a następnie szeroko rozwodzi się nad naturą podejścia systemowego, by dopiero w połowie rozdziału, na s. 29, przejść na grunt zaufania. W takiej sytuacji zasadny byłby podział na dwie części, jedną ogólną, a drugą problemową, skupioną na kwestii zaufania. Innym wyjściem jest dopasowanie tytułu do rzeczywistej treści podrozdziału. W obecnej formie ta część jest wielowątkowa i nieco chaotyczna. Kolejny podrozdział pracy dotyczy wizerunku organizacji. Podrozdział ten, wraz z

następnym (1.3), poświęconym dobru wspólnemu jako wyznacznikowi wizerunku, są już znacznie bardziej homogeniczne.

W rozdziale drugim Autorka przechodzi nieco mocniej na grunt marketingu, skupiając się na problematyce public relations i zarządzania wizerunkiem. W tym sensie rozdział 2. jest więc logiczną kontynuacją i uszczegółowieniem rozdziału 1. Jest on poprawny merytorycznie i porusza wątki kluczowe dla zrozumienia tematu.

Po lekturze części teoretycznej nasuwa się kilka spostrzeżeń.

Po pierwsze, Autorka dobrze orientuje się w poruszanej problematyce. Wyrazem tego jest swobodne i poprawne posługiwanie się wykorzystywanymi pojęciami.

Po drugie, jak na pracę bazującą na etnografii, część teoretyczna jest długa (empiria zaczyna się na s.118, a i ona zawiera elementy tła wprost lub pośrednio odnoszące się do teorii). Wydaje się, że z omawiania niektórych podstawowych kwestii Autorka mogła, bez szkody dla jakości wyводу, zrezygnować, skupiając się na przekazaniu esencji, własnych interpretacji i podsumowań. Przykładowo, dla treści pracy dywagacje na temat genezy prakseologii (s.101) nie są nieodzowne, to co jest kluczowe to przedstawienie wykorzystanego w pracy rozumienia pojęcia skuteczność. Właśnie prakseologia podkreślała przecież znaczenie prostoty... Warto natomiast było uwypuklić przyjmowane w niniejszej rozprawie definicje kluczowych pojęć.

Po trzecie, Autorka ma skłonność do nieco eseistycznego prowadzenia narracji, ze wszystkimi tego konsekwencjami. Wśród tych dobrych można wskazać na fakt, że pracę czyta się dobrze, gdyż jej język jest interesujący. Wśród tych gorszych można wskazać na częściową rezygnację z porządkowania na rzecz płynności wyводу, a niekiedy także – domyslną argumentację. Przeczytać można, że na uwagę zasługuje na przykład taka czy inna definicja, Autorka nie pisze jednak wprost dlaczego i nie uzasadnia swoich wyborów (np. s.42). Pewna doza "usztyniającego" porządkowania, grupowania, czy argumentowania tam, gdzie nie do końca jasne są zasady doboru koncepcji do analizy, dodatkowo podniosłaby wartość wyводу. Można było także w tym celu wykorzystać rysunki/schematy porządkujące poszczególne części i pokazujące związku pomiędzy różnymi pojęciami wykorzystywanymi przez Autorkę. Graficzna lub tekstowa porządkująca klamra, która spięłaby wątki części teoretycznej, byłaby niezmiernie użyteczna.

Wątkiem, który Autorka mogła nieco szerzej rozwinąć w części teoretycznej lub przy opisie tła na początku rozdziałów 3 i 4 pracy, są prawne uwarunkowania funkcjonowania organizacji sportowych, a związków sportowych w szczególności. Takie wątki pojawiają się np. w części 3.2, zasadna byłaby jednak szersza analiza konsekwencji określonych rozwiązań prawnych dla sfery organizacyjnej i wizerunkowej. Wątek ten jest zresztą relatywnie często podnoszony w literaturze (tak naukowej, jak i popularnej).

Zasadnicza, empiryczna część pracy obejmuje rozdziały 3. i 4., a także podsumowujący rozprawę rozdział 5. Oba z głównych empirycznych rozdziałów rozpoczynają się przedstawieniem ogólnej sytuacji III sektora oraz systemu organizacji sportu w perspektywie historycznej, a także historii krajowych związków tenisowych (Polsce – r.3.i w Czechach – r.4.), na co Autorka poświęca łącznie 70 stron. Ta część - a zwłaszcza rys historyczny – mogła zostać znacząco ograniczona. Jest interesująca, ale tylko pośrednio dotyczy meritum. Bliższa tematyce pracy jest ostatnia z wymienionych części tła - historia związku – opiera się ona bowiem na analizie prasy, co w pewnym stopniu można uznać za kątek związany z wizerunkiem. Być może warto było ową historię pod tym właśnie kątem opisać.

Właściwa empiria dotyczy charakterystyki funkcjonowania związków (Autorka nazywa to perspektywą ogólną) oraz analizy systemu komunikacji i jego adresatów. Dopiero w tych częściach odnajdujemy ślady metody, która została wykorzystana w pracy – etnografii. Jest to część dobrze ugruntowana w danych, która wzbogaca wiedzę czytelnika o funkcjonowaniu opisywanych organizacji sportowych (zarówno w przypadku opisów z rozdziału o polskim, jak i o czeskim związku). Moim zdaniem stanowi ona mocną stronę pracy.

Na koniec dodam, że jedną z podstawowych zasad etnografii jest badanie i przedstawianie zjawisk w ich naturalnym, codziennym kontekście. Właśnie takiego codziennego „życia organizacyjnego” trochę mi w rozdziałach 3 i 4 brakowało, w wielu momentach opis nie był relacją z terenu w takiej formie, jakiej na ogół oczekujemy od etnografii. Zawarte powyżej dywagacje dotyczące liczby stronic poświęconych na poszczególne części miały na celu wskazanie dość zaskakującego faktu, sygnalizowanego już w ocenie części teoretycznej. Generalnie bowiem w pracach o etnograficznym charakterze, wykorzystujących indukcyjne wnioskowanie, to nie teoria i tło, ale empiria zajmuje lwią część. W pracy mgr Rzepki jest nieco

inaczej i przyznam, że żałuję, gdyż to właśnie empiria tworzy wartość dodaną pracy i stanowi największy wkład własny Autorki (jest przy tym także niebanalna).

Trzeba jednak zauważyć, że etnografia jest konwencją na tyle otwartą, że i takie formy opisu jak te przyjęte przez Autorkę są dopuszczane.

Pracę wieńczy rozdział 5., w którym mgr Rzepka dokonuje podsumowania kwestii związanych z zarządzaniem wizerunkiem organizacji sportowej bazując na przeprowadzonych przez siebie badaniach i analizach. Rozdział ten jest interesująco napisany, zakorzeniony w prowadzonych wcześniej wywodach i dowodzi zdolności analitycznych Autorki. Niektóre analizy są dość proste (np. SWOT w bardzo podstawowej formie), ale w dobry sposób podsumowują opisy i ułatwiają śledzenie tekstu. Mgr Rzepka dokonuje także analizy możliwości adaptacji czeskich doświadczeń do polskich realiów w celu usprawnienia zarządzania wizerunkiem przez PZT. W tej części wykorzystano też badania G.Hofstede, które mojej opinii nie do końca współgrają z przyjętą otwartą i indukcyjną konwencją badawczą. Ich znaczenie dla całości pracy jest jednak relatywnie niewielkie. W konkluzji rozdziału 5., doktorantka wskazuje na zasadność implementacji przynajmniej niektórych doświadczeń CZT w PZT, z czym, w kontekście zgromadzonego materiału empirycznego, można w pełni się zgodzić. Przedstawiony jest także ogólny model procesu zarządzania wizerunkiem społecznej organizacji sportowej (s.271 i towarzyszące opisy).

Podsumowując, pod względem merytorycznym praca zasługuje na dobrą ocenę. Autorka dokonała analizy literatury przedmiotu (choć głównie polskojęzycznej), zaprojektowała badania własne, a następnie przeprowadziła je stosując się do reguł obowiązujących w nauce. Wszystkie te elementy zostały wykonane na poziomie wymaganym dla prac doktorskich, a wskazane przeze mnie uwagi mają na celu głównie ukierunkowanie Doktorantki w jej dalszych wysiłkach badawczych.

6. Język i formalna strona rozprawy

Od strony językowej i formalnej rozprawa może zostać dobrze oceniona. Czyta się ją dobrze, a język nie utrudnia odbioru treści. Jak w każdym tego typu opracowaniu, również i w pracy przedstawionej przez mgr Rzepkę można znaleźć usterki.

Jedną z takich usterek jest skłonność do formułowania dobrze brzmiących, ale wieloznacznych twierdzeń takich jak „wyjaśnienie współczesnych hybrydowych

procesów społecznych i organizacyjnych wymaga budowania specyficznego podejścia” (s.14). Nie sposób się z tym nie zgodzić, przyznam jednak, że skonkretyzowanie natury owej hybrydowości w znaczeniu zamierzonym przez Autorkę poprawiłoby komfort lektury.

W pracy do rzadkości nie należą także długie i zagmatwane zdania, niekiedy rozciągające się na 9 – 10 wersów, jak na przykład:

„Tymczasem wśród czynników umożliwiających realizację specyficznych zadań tego rodzaju podmiotów, obok poczucia misji, zwięzłego określenia celów i strategii, charyzmatycznych cech lidera, elastycznych struktur, dostępności środków finansowych, odpowiedniej infrastruktury, przyjaznego środowiska prawnego, należytego poziomu wykształcenia społeczeństwa, sprawności mechanizmów administracyjnych i samorządowych, czy badań naukowych, wymienia się również zarządzanie, realizowane m.in. z zamiarem kształtowania image organizacji społecznych, który winien opierać się na szeroko pojętym zaufaniu, przejawiającym się przychylnością oraz zrozumieniem zróżnicowanych grup ich interesariuszy w procesie pozyskiwania dóbr wspólnych” (s.69)

Pomimo poprawności językowej, takie zdania są dość trudne w odbiorze. Recenzentka posypuje przy tym głowę popiołem, sama jest bowiem specjalistką od analogicznych konstrukcji (co oczywiście w żadnym stopniu nie zwiększa ich poprawności, przeciwnie).

Podsumowanie

Wymienione powyżej sugestie i uwagi krytyczne nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o pracy.

Uważam przedstawiony do recenzji tekst za opracowanie rzetelne i stanowiące dobrą podstawę do dopuszczenia do publicznej obrony. W pracy podjęto temat ważny, aktualny i interesujący – tak z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania organizacjami sportowymi w Polsce. Wydaje się, że wyniki uzyskane przez Autorkę mogą być nie tylko interesujące z poznawczego, naukowego punktu widzenia, mogą także przyczynić się do poprawy praktyki zarządzania organizacjami i stanowić źródło inspiracji dla menedżerów organizacji sportowych.

Wniosek

Przedstawiona do recenzji rozprawa magister Grażyny Rzepki zatytułowana „Skuteczność zarządzania wizerunkiem społecznej organizacji sportowej. Studium przypadku: Polski i Czeski Związek Tenisowy” spełnia wymogi określone w art. 13.1 ustawy z 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późn. zmianami), a więc stanowi oryginalne dokonanie i wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydatki oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Pani mgr Rzepka podjęła temat ważny i aktualny, który wpisuje się w jeden z wątków często podejmowanych we współczesnych naukach o zarządzaniu (zarządzanie w sporcie). Doktorantka poprzez swoje badania przyczyniła się do pogłębienia Widzy dotyczącej praktyk zarządzania w obszarze sportu. Mając na względzie powyższe, jak również argumenty, które przedstawiłam we wcześniejszych częściach recenzji, wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.



Beata Glinka