

Prof. dr hab. Ewa Masłyk-Musiał  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Warszawska

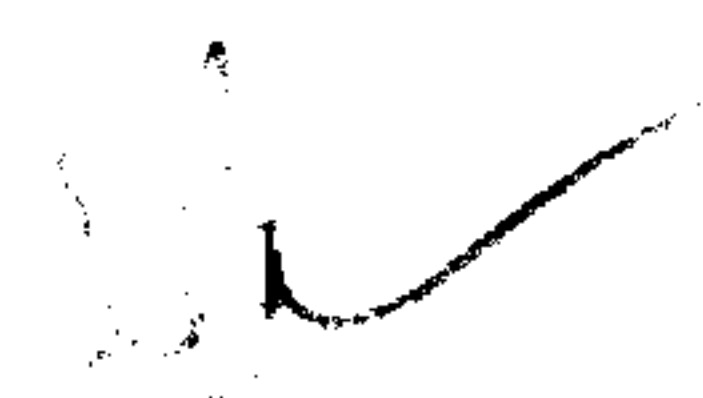
RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ  
Mgr Joanny Cackowskiej  
„Metody oceny kwalifikacji w zarządzaniu personelem”

Kwalifikacje pracowników są jednym z kluczowych wyznaczników efektywności organizacji. Stanowi to istotny powód zainteresowania badaczy nauk o zarządzaniu tym pojęciem i takimi zagadnieniami jak uwarunkowania kwalifikacji czy możliwości mierzenie tego zjawiska. Autorka rozprawy podjęła się zatem analizy problemów bardzo potrzebnych dla praktyki zarządzania. Zagadnienia kwalifikacji pracowników nie poddają się jednak łatwo badaniom naukowym. Wynika to z faktu, że są one często błędnie utożsamiane z kompetencjami pracowniczymi. Badania na ich temat należy zatem rozpoczynać od precyzyjnego zdefiniowania zarówno pojęcia kwalifikacji jak i kompetencji.

Pojęcia kwalifikacji i kompetencji, dotychczas traktowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi zamiennie, zaczynają odgrywać coraz ważniejszą i rozłączną rolę w procesie analizowania kapitału ludzkiego w organizacjach. Odmienne rozumienie tych pojęć ułatwia zdaniem niektórych specjalistów, badanie efektywności tego kapitału. J. Orczak uważa, że kwalifikacje to nakłady na ukształtowanie kapitału ludzkiego, a kompetencje to warunki i efekty wykorzystania kapitału poprzez swoiste dostosowanie cech osobowych pracownika do zadań na stanowisku pracy. Takie rozróżnienie pozwala na analizę ekonomicznej efektywności nakładów, ale i uwzględnienie w niej zmian strukturalnych i organizacyjnych realizacji pracy.

Oceniając pracę brałam pod uwagę aspekt jej nowości, poprawności metodologicznej oraz merytoryczny i strukturalny charakter rozprawy. Interesowały mnie też wnioski praktyczne zawarte w rozprawie.

W literaturze pedagogicznej, do której nawiązuje autorka recenzowanej pracy, autorzy prawie wyłącznie posługują się pojęciem kwalifikacji, natomiast w zarządzaniu zasobami ludzkimi dominuje pojęcie kompetencji. W literaturze polskiej rozbudowany jest zwłaszcza obszar kompetencji menedżerskich. Autorka rozprawy dokonuje pewnego przełomu w tej tradycji podejmując próbę wprowadzenia pojęcia kwalifikacji pracowników do zarządzania

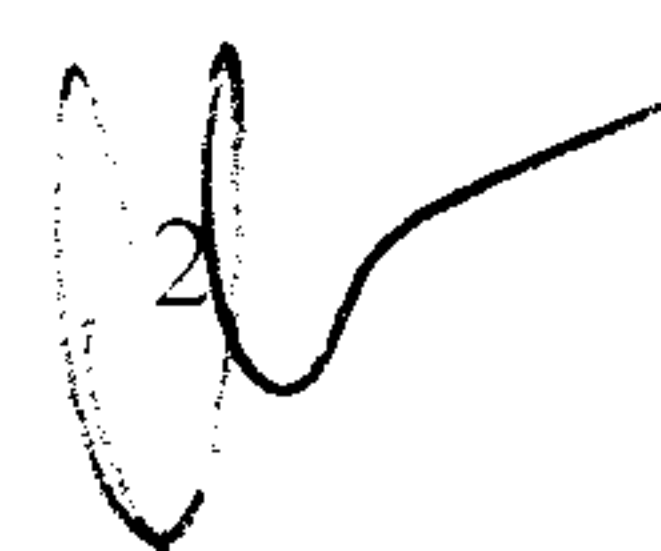


personelem. Wymaga to jednak uporządkowania zakresu powyższych pojęć, czego, w sposób bardzo skrupulatny ale nie zawsze przekonujący, podjęto się w ocenianej rozprawie.

Zasadniczo dotyczy ona analizy problematyki kwalifikacji oraz metod ich oceny. W rozprawie omówiono kwalifikacje w aspekcie regulacji prawnych (europejskich, polskich) oraz wykazano związki istniejące między działaniami personalnymi w firmach a kompetencjami pracowników. Autorka rozprawy pisze wyraźnie o kompetencjach a nie kwalifikacjach, co stanowi pewną niekonsekwencję w zakresie podejmowanego problemu badawczego. Obszar powiązań kwalifikacji i kompetencji mimo, iż uwzględniono w rozprawie bogatą literaturę specjalistyczną, nie jest więc przedstawiony w pracy wystarczająco jasno. Zamienne i nie zawsze prawidłowe używanie tych pojęć w rozprawie wskazuje, że jej autorce, mimo podjętych prób ich rozgraniczenia, nie udało się tego dokonać w sposób przekonujący. Może warto aby autorka trzymała się konsekwentnie stwierdzenia Oleksyna przedstawionego we wstępie do rozprawy, że formalne uprawnienia do działania są głównym elementem odróżniającym kompetencje od kwalifikacji i że o kwalifikacjach można mówić przed zatrudnieniem, a o kompetencjach po zatrudnieniu danego kandydata. Jak jednak odnieść się wówczas do badań autorki – wywiadów przeprowadzonych z nauczycielami? Czy bada ona, jak pisze, kwalifikacje czy też ponieważ bada osoby zatrudnione – diagnozuje kompetencje? Czy bada kompetencje a mierzy kwalifikacje? Niejasne definiowanie kwalifikacji i kompetencji prowadzi do wielu wątpliwości pod adresem ocenianej rozprawy. Jeszcze raz podkreślam jak ważna w rozprawie o kwalifikacjach jest precyzja stosowanych pojęć od których rozpoczyna się proces badawczy.

Działania personalne diagnozowane są w pracy J. Cackowskiej w kontekście oceny kwalifikacji pracowników. W pracy zaproponowano mierniki i wskaźniki kryteriów, które mogą być wykorzystywane w systemie ocen pracowników. Przeprowadzono analizę metod oceny kwalifikacji uwzględniając metody absolutne i relatywne oraz sformułowano wnioski dotyczące zalet i wad związanych z takim podziałem. Weryfikacja użyteczności zaproponowanych metod została przeprowadzona z uwzględnieniem próby badawczej odnoszącej się do grupy polskich nauczycieli mianowanych i dyplomowanych zatrudnionych w publicznych szkołach średnich w województwie mazowieckim. Celem osiągnięcia uniwersalności wyników badań należałoby założyć, że województwo to nie różni się niczym od innych województw polskich, co jednak w pracy nie jest jednoznacznie stwierdzone.

W prowadzonych badaniach z nauczycielami zostały przeprowadzone wywiady z użyciem kwestionariuszy zawierających pytania odnośnie oceny kwalifikacji. Pytania nie dotyczą jednak opinii respondentów o poziomie kwalifikacji własnych (samoocenę taką



stosowano w wielu badaniach ale w odniesieniu do kompetencji zwłaszcza menedżerskich) ale są to opinie na temat: oceny procesu mierzenia kwalifikacji – przeprowadzenie oceny, częstość jej przeprowadzania i innych obszarów procesu oceniania; elementów kwalifikacji mających znaczenie dla pracy nauczyciela; charakterystycznych cech kwalifikacji nauczyciela; wykorzystania wyników oceny w realizacji polityki personalnej np. wpływ oceny na motywację do pracy; mierników, metod i kryteriów oceny kwalifikacji. Badano też opinie nauczycieli na temat zgodności kwalifikacji z zadaniami szkoły.

Rozprawa doktorska składa się ze wstępu oraz pięciu rozdziałów (kwalifikacje pracowników w zarządzaniu personelem, metody oceny kwalifikacji pracowników, determinanty oceny kwalifikacji nauczycieli w polskiej edukacji, metoda i wyniki badań empirycznych, metody oceny kwalifikacji nauczycieli i ich weryfikacja), wniosków i rekomendacji. Wprowadzenie części: wnioski i rekomendacje zamiast zakończenia nadaje pracy formę raportu specjalistycznego. Generalnie struktura pracy jest poprawna i spełnia warunki pracy doktorskiej. Cele, pytania badawcze są w niej jasno określone. Z sensem hipotez można natomiast polemizować.

Celem pracy jest określenie zbioru metod oceny kwalifikacji w zarządzaniu personelem dla wybranej grupy zawodowej, w tym przypadku nauczycieli polskich. Jak pisze autorka rozprawy (s.11) związek kwalifikacji nauczycieli z zarządzaniem personelem w edukacji przejawia się przede wszystkim w planowaniu zapotrzebowania na personel oraz w jego doborze, który determinuje jakość kształcenia ocenianą przez jej efekty w skali społecznej w perspektywie długookresowej. Zadania w zakresie diagnozy kwalifikacji mają wpływ na decyzje zarządcze w systemie edukacji. Cele pracy mają więc charakter zarówno poznawczy jak i użyteczny. Zostały one jasno przedstawione już we wstępie do rozprawy. Tam też sformułowano podstawowe pytanie badawcze – jakie metody, kryteria i mierniki warunkują przeprowadzenie oceny kwalifikacji nauczycieli? Sądzę, że jest wiele takich metod, istotne jest natomiast z naukowego punktu widzenia, możliwość ich uporządkowanie pod kątem skuteczności stosowania, czego w rozprawie brakuje. Brakuje mi też pytania o poziom kwalifikacji nauczycieli w badanej próbie, odpowiedź na które umożliwiłaby poszukiwanie zależności między posiadanymi kwalifikacjami a stosowanymi metodami pomiaru.

Akcent w pracy został położony na metodach oceny a nie na kwalifikacjach, które są efektem tych ocen. Widać to zwłaszcza w hipotezach, które zakładają stosowanie w ocenie kwalifikacji nauczycieli absolutnych metod oceny ale nie formułuje się ich (hipotez) pod kątem efektu stosowania tych metod. Ważne natomiast, wydaje się praktyczne określenie



3



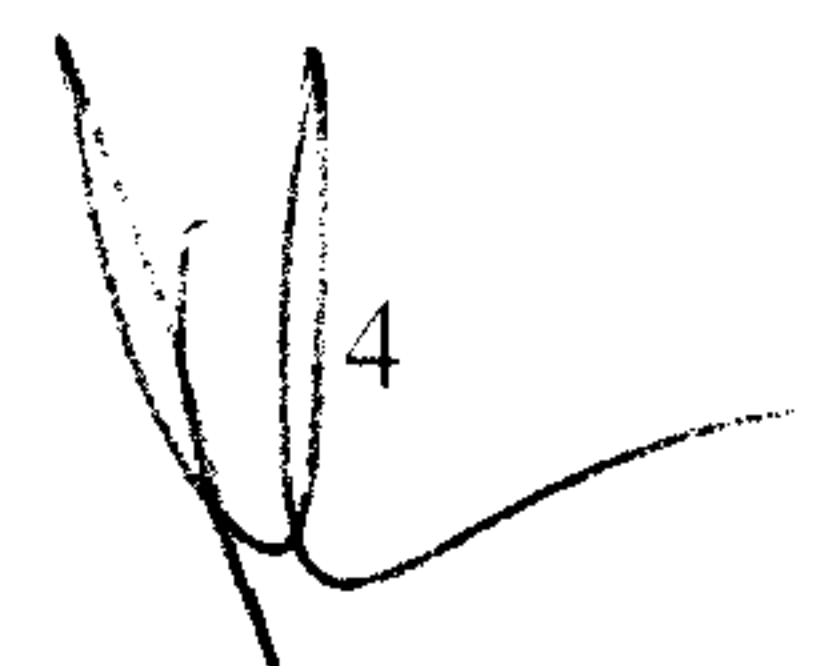
jakie metody wiążą się z określonymi kwalifikacjami (poziom) a nie sam fakt stosowania danego typu metod. Hipoteza druga i trzecia nie dotyczą także skuteczności pomiaru kwalifikacji tylko warunków do tego w pewnym sensie wstępnych – dopasowania kryteriów i mierników oraz spójności metod. Przeprowadzone badania wskazały, że w polskim systemie edukacji brak jest spójności metod, kryteriów i mierników oceny kwalifikacji nauczycieli.

Hipoteza czwarta jest niejasna. Można ją pewnie rozumieć jako stwierdzenie, że formalna ocena kwalifikacji nauczycieli jest zgodna z teorią zarządzania personelem. W tym kontekście miałby sens sformułowany dalej cel badania - wykazanie, że zbiór metod i kryteriów oceny kwalifikacji nauczycieli jest tożsamy ze zbiorem metod i kryteriów oceny w zarządzaniu personelem. Jest to jednak cel mało odkrywczy. Nie zaproponowano w rozprawie nowych metod oceny, specyficznych dla nauczycieli i nie wniesiono w tej materii nic nowego do takiej specjalności nauk o zarządzaniu jak zarządzanie zasobami ludzkimi.

W rozdziale I pracy dominuje problematyka zarządzania personelem (charakterystyka zp, rozwój zp, modele polityki personalnej). Nie podjęto w nim próby porządkowania czy nowej klasyfikacji zjawisk a także nie zaproponowano nowych strategii personalnych uwzględniających zagadnienia kształcenia i rozwoju. W rozdziale tym autorka rozprawy przedstawia pojęcie kwalifikacji przeciwstawiając je (może to tylko niezręczność stylistyczna) zarządzaniu personelem (1.4. kwalifikacje a zarządzanie personelem). Uważam, że właściwsze byłoby pisanie o kwalifikacjach w ujęciu zarządzania personelem i tak należałoby sformułować tytuł podrozdziału 1.4.

W rozdziale niejasne są relacje między pojęciami klasyfikacji i kompetencji. Rys. 1.2. (s.41) przedstawia, że kompetencje, umiejętności i wiedza składają się na kwalifikacje, co świadczy o braku zrozumienia przez autorkę pracy podstawowych, używanych przez nią w pracy pojęć. Specjaliści z zarządzania zasobami ludzkimi definiują kompetencje jako wiedzę, umiejętności i cechy psychofizyczne (zdolności) – wskazany rysunek przedstawia te zjawiska w zupełnie innych relacjach, moim zdaniem błędnych, co powtarza się, jak wspominałam wcześniej, w całej pracy. Rysunek 1.2. wskazuje natomiast na prawidłowe relacje między uczeniem się (czytaj kształceniem) a kwalifikacjami, co zostało zmodyfikowane (odwrócone) w dalszej części pracy.

Pojęcie kompetencji nie jest wtórne do pojęcia kwalifikacji jak pisze autorka na s. 49 lecz dotyczy innych zagadnień. co wyjaśniano na początku recenzji. Rys. 1.5 przedstawiający związek kwalifikacji z kompetencjami jest ponownie przykładem braku zrozumienia badanych zjawisk. W literaturze przedmiotu w badaniu kompetencji stosuje się trzy schematy

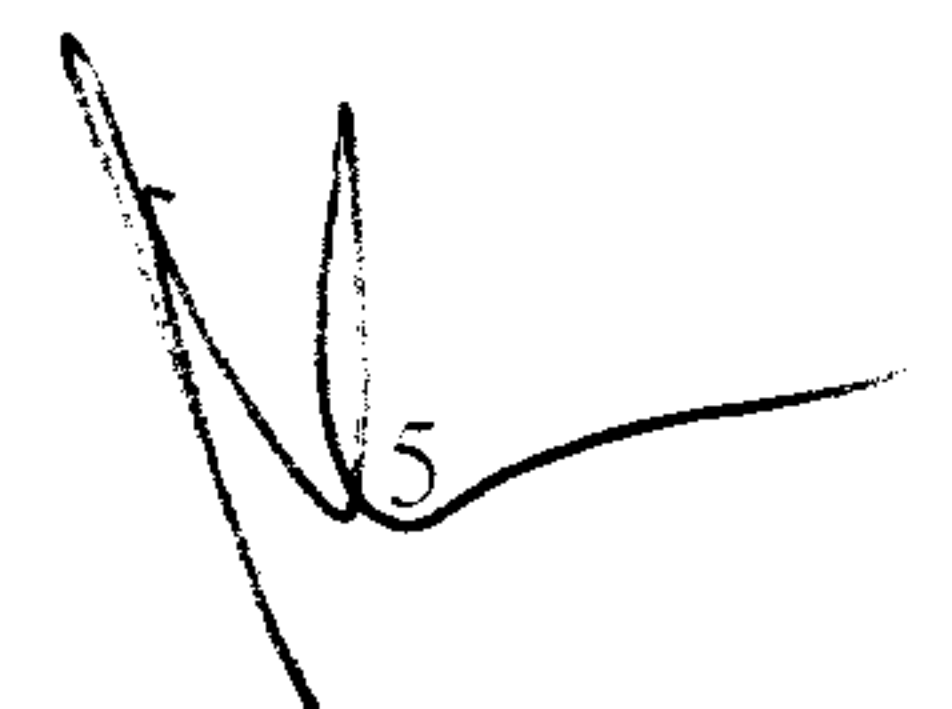


postępowania badawczego stanowiące różne ujęcia metodologiczne. Mieszanie pojęć prowadzi do niekompetencji metodologicznej w wyjaśnianiu badanych zjawisk.

W rozdziale drugim autorka rozprawy skoncentrowała się na ocenianiu kwalifikacji pracowników. Przedstawiła znane typologie i zasady oceniania chociaż należy zauważyć, że zadała sobie duży trud studiowania literatury na ten temat i porządkowania występujących w tym obszarze zagadnień. Trudno jednak zgodzić się ze stwierdzeniem autorki (s.14), że dobór metod ocen kwalifikacji pracowników warunkuje poprawność przeprowadzenia oceny. Poprawność przeprowadzenia oceny może zależeć na przykład od kompetencji osób stosujących dane metody a nie od doboru samej metody. Stwierdzenie powyższe jest więc w pracy hipotezą, której nie weryfikowano, a może warto by się tego podjąć bo stanowi ciekawy obszar badawczy.

Rozdział trzeci jest nieco wyrwany z kontekstu pracy na temat metod ocen kwalifikacji. Początkowo omawia on edukację we współczesnej Europie. Łączy się on z badaniami głównie poprzez próbę badawczą tj. nauczycieli. Ciekawe fragmenty rozdziału dotyczą podjęcia się przez J. Cackowską autorskiej próby opracowania struktury kwalifikacji nauczycieli na tle europejskich i polskich aktów prawnych dotyczących tych zagadnień oraz w kontekście zadań szkoły. Wiedza wyniesiona z tego rozdziału dotyczy jakie kwalifikacje nauczyciele powinni mieć ale nie wskazania jakie kwalifikacje posiadają, co mogłoby być bardzo ciekawym aspektem pracy. Porównanie posiadanych przez nauczycieli kwalifikacji i potrzeb w tym zakresie byłoby cennym sposobem oznaczenia luki kwalifikacyjnej w polskim systemie edukacji. Metody oceniania kwalifikacji w kontekście oszacowania luki kwalifikacyjnej nabrałyby znaczenia utylitarne w zarządzaniu. Te zagadnienia zostały jednak w rozprawie pominięte.

Rozdział czwarty ma związek z prowadzonym badaniem empirycznym. Zawiera opis narzędzi badawczych i charakterystykę badanej populacji. Przedstawia wyniki badań na temat procesu kwalifikacji nauczycieli - kryteriów, metod i mierników oceny kwalifikacji nauczycieli. Błędy merytoryczne zauważone w przeprowadzonych badaniach wynikają głównie z zamiennego stosowania pojęcia kwalifikacje i kompetencje, na czego nieprawidłowość wskazywałam już wcześniej. W rozdziale pojawia się też hipoteza zerowa do której nie ma nawiązania w badaniach (s.169). W podsumowaniu autorka rozprawy stwierdza, że hipoteza główna zawarta w pracy (a także pozostałe) została zweryfikowana. Stwierdzono, że występuje różnica między określeniem kryteriów i metod oceny kwalifikacji w teorii zarządzania personelem i w polskim systemie edukacji. Wynika to z faktu, że teorie



tylko nauczycieli.

Uzasadnienie tezy jest delikatnie mówiąc niejasne. Wydaje się oczywiste, że z bogatej palety metod oceniania kwalifikacji (uniwersalny charakter metod i kryteriów oraz procedura konstruowania narzędzi oceny) można dobierać także te odpowiednie dla zawodu nauczyciela. Jak na główną tezę pracy, stwierdzenie o różnicach, które moim zdaniem nie zostały dostatecznie potwierdzone badaniami, wydają się niezbyt przekonujące.

Rozdział 4 wymaga według mnie rekonstrukcji. Potrzeba taka wynika z pomieszczenia w tym rozdziale przez autorkę pojęć kwalifikacji i kompetencji, co podważa sensowność dokonywanych, przyznam bardzo starannie, analiz statystycznych. Statystyka czemuś jednak służy, a w przypadku recenzowanej pracy stanowi „przerost formy nad treścią”. Wnioski wysnuwane na podstawie badań empirycznych wydają się w wielu miejscach wręcz błędne.

W tabeli 4. 3. (s 160) jako elementy kwalifikacji nauczycieli wymieniane są: wiedza, umiejętności i cechy psychofizyczne. Podobne stwierdzenie dotyczące elementów kwalifikacji sformułowane jest we wnioskach z badań na s. 175. Elementom tym różne grupy nauczycieli – mianowani, dyplomowani, dyrektorzy i zastępcy dyrektorów (czy te dwie ostatnie grupy nie są równocześnie nauczycielami – jeżeli tak czy nie należałoby w analizie stosować osobno kryterium typ nauczycieli i pełniona funkcja?) przypisują odpowiednią rangę, czyli nadają znaczenie. Niewielkie (dwie) różnice opinii między nauczycielami i dyrektorami mogą wynikać właśnie z tego, że obie grupy oceniają zjawiska jako nauczyciele.

Wykres 4.4 (s.163) przedstawia takie elementy kwalifikacji jak: wiedza, umiejętności społeczne i kompetencje społeczne (kompetencje pojawiają się więc jako kwalifikacje - a w kwestionariuszu wywiadu s.274 pisze się nawet o kwalifikacjach społecznych?) Z kolei w tabeli 4.5 (s.167) jako elementy kwalifikacji nauczycieli wyróżniono: wiedzę, umiejętności i kompetencje. Pomijając fakt, że elementy te określane są przez te same zakresy kwalifikacyjne (np. testy, obserwacja lekcji itp.) to następuje wyraźne definiowanie kwalifikacji przez kompetencje, co jak wspomniałam na początku recenzji jest nie tylko błędne ale niezgodne z obowiązującymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi trendami.

W rozprawie, jako metodę badawczą wykorzystano kwestionariusz (wywiadów, ekspercki). Mam wątpliwości dotyczące poprawności formułowania pytań zawartych w kwestionariuszu wywiadu. Jeżeli istnieje zgodność opinii badanych (zał. 7) na temat np. takich zagadnień jak; „kwalifikacje w wysokim stopniu wpływają na efekty kształcenia”, to u źródeł błędności tego stwierdzenia (to kształcenie wpływa na kwalifikacje a nie odwrotnie) musi leżeć nie jakaś zbiorowa niechęć nauczycieli do prawidłowego wnioskowania ale błędy





sformułowań w narzędziu badawczym lub błędna interpretacja zebranych danych przez autorkę rozprawy. W samym narzędziu badawczym kwalifikacje bada się także poprzez zadawanie pytań o kompetencje (pyt.1 kwestionariusza eksperta), co jest według mnie nieuzasadnione.

W rozdziale piątym rozprawy przedstawiono kryteria doboru metod oceny kwalifikacji nauczycieli i na podstawie przeprowadzonych badań wykazano priorytetową rolę zintegrowanego podejścia do metod oceny kwalifikacji nauczycieli. W rozdziale omówiono metodę oraz wyniki jej weryfikacji. Stwierdzono, że zarówno metody absolutne jak też relatywne są odpowiednie do oceny kwalifikacji nauczycieli.

Wnioski i rekomendacje zawarte w rozprawie mają charakter w dużym stopniu oczywisty. Wskazują między innymi na istotną rolę kwalifikacji i ich oceny w organizacji, w zarządzaniu zasobami ludzkimi i jakości kształcenia oraz na potrzebę uwzględnienia specyfiki zawodu w tych ocenach, co nie stanowi szczególnego odkrycia naukowego.

W mojej opinii autorka rozprawy zadała sobie trud przestudiowania bogatej literatury specjalistycznej na temat kwalifikacji i kompetencji pracowników w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi i przeprowadziła badania na dużej próbie badawczej, co wymagało od niej wiedzy na temat poprawności analiz statystycznych zebranych danych. Ich interpretacja nie zawsze jednak umożliwia jednoznaczną weryfikację stawianych hipotez.

Ciekawa jest natomiast część rozprawy dotycząca zintegrowanego podejścia do metod oceny kwalifikacji nauczycieli. W aspekcie praktycznym - stworzenie takich metod i uzasadnienie sensu ich stosowania wydaje się bardzo potrzebne. Z tego zdania J. Cackowska wywiązała się bardzo dobrze.

Mimo, iż metodologiczna poprawność zrealizowanych badań, zwłaszcza w zakresie jasnego definiowania i stosowania podstawowych pojęć: kwalifikacje, kompetencje oraz jednoznacznego formułowania i weryfikacji hipotez jest jednak wątpliwa, co wymaga korekt na które wskazałam w recenzji, to wybór atrakcyjnego tematu badawczego i sposób przeprowadzenia badań przez J. Cackowską oraz praktyczne znaczenie rozprawy dla rozwoju nauk o zarządzaniu **upoważnia mnie to do wnioskowania o dopuszczenie rozprawy do jej publicznej obrony. Wnoszę też o nadanie jej autorce stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania.**

  
Prof. dr hab. Ewa Mastryk-Musiał

Warszawa, dn. 10.04.2013