

Prof. dr hab. Marek Bugdol
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

RECENZJA PRACY DOKTORSKIEJ

Pani magister Joanny Cackowskiej

pt. „Metody oceny kwalifikacji w zarządzaniu personelem”

(Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, Warszawa 2013,

Promotor - dr hab. Katarzyna Szczepańska – profesor nadzwyczajny PW).

Podstawa prawna – pismo Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej.

Temat pracy

Tematyka poruszana w pracy doktorskiej jest ważna z dwóch zasadniczych powodów. Pierwszym z nich jest to, że ze względu na wdrożone i utrzymywane systemy zarządzania (np. jakością, środowiskiem) coraz więcej organizacji jest zobligowanych do określania i oceniania kompetencji swoich pracowników. W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi ocena kompetencji często polega na zastosowaniu przypadkowych lub mało obiektywnych metod. Drugim powodem istotności poruszanej w pracy tematyki jest brak zweryfikowanych metod oceny kwalifikacji dla poszczególnych grup zawodowych (szczególnie w sektorze publicznym).

Struktura pracy

Przedstawiona do recenzji rozprawa zawiera 311 stron. Dysertacja składa się ze: streszczenia w języku polskim i w języku angielskim, wstępu, pięciu rozdziałów, wniosków i rekomendacji, bibliografii, spisów (tabel, rysunków, wykresów, załączników) oraz 12 załączników.

W pierwszym rozdziale rozprawy omówiono pojęcie kwalifikacji, modele polityki personalnej oraz rozwój zarządzania zasobami ludzkimi. W drugim rozdziale autorka

prezentuje metody oceny kwalifikacji pracowników oraz przedstawia wyniki przeprowadzonej analizy metod przeprowadzania oceny kwalifikacji pracowników. W trzecim rozdziale omówione zostały determinanty oceny kwalifikacji nauczycieli. Na podkreślenie zasługuje wykazanie, na podstawie przeprowadzonej analizy, aktualnego stanu prawnego dotyczącego kwalifikacji polskich nauczycieli. Rozdział czwarty zawiera opis elementów badawczych oraz przedstawia omówienie wyników badań. Ostatni, piąty rozdział jest autorską propozycją zintegrowanego podejścia do oceny kwalifikacji nauczycieli.

Omówiona struktura pracy jest poprawna. W naukach o zarządzaniu przystępuje się do własnych badań po dokonaniu szczegółowej analizy literatury a następnie proponuje się własne propozycje wdrożeniowe lub koncepcyjne. Uważam jednak, że pierwszy rozdział pracy jest zbyt ogólny i możliwy do przypisania każdej innej pracy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena wykorzystanej literatury

W pracy wykorzystano 320 pozycji literaturowych: artykułów, raportów, materiałów prawnych oraz prac zwartych (181 pozycji), zarówno w języku polskim jak i w języku angielskim. Dobór materiału źródłowego jest poprawny, jeżeli uwzględni się potrzebę dokonania szczegółowej analizy materiału już istniejącego pod względem sformułowania własnych problemów badawczych.

Nowatorstwo pracy

Nowatorstwo pracy polega głównie na próbie skonstruowania autorskiej metody oceny kwalifikacji nauczycielskich. Nowym podejściem jest również wykazanie związków między metodami oceny kwalifikacji pracowników a cechami systemu ocen (kryteria, cele, funkcje) oraz opracowanie ogólnej struktury kwalifikacji nauczycieli.

Ocena metody

W pracy posłużono się metodą analizy materiału źródłowego, metodą badań sondażowych. Wykorzystano wywiad bezpośredni oraz badanie metodą ekspercką. Narzędziem badawczym były kwestionariusze z zastosowaniem skal nominalnych i porządkowych. Badanie zasadnicze zostało przeprowadzone w grupie nauczycieli (mianowanych i dyplomowanych) oraz w grupie dyrektorów szkół i ich zastępców.

Każdej hipotezie przyporządkowano poszczególne pytania zawarte w kwestionariuszu (s.157). Zastosowane metody, techniki i narzędzia dopasowane są do celów pracy i zostały dobrane prawidłowo.

Ocena celów, problemów, hipotez

Cele szczegółowe zostały prawidłowo określone (aczkolwiek w formie działania - tj. analizy, a nie jego wyniku). Cele poznawcze i cele użytkowe są sformułowane poprawnie, zgodnie z zamierzeniami badawczymi i konstrukcją pracy. Dla celów badawczych sformułowano jedną hipotezę ogólną oraz cztery hipotezy szczegółowe. Są one bardzo ogólne (np. hipoteza czwarta głosi, że istnieje częściowa zgodność oceniania z teorią zarządzania personelem). Osobiście jestem zwolennikiem formułowania spójnych celów, problemów i hipotez (po dokonaniu krytycznej oceny badań już przeprowadzonych). Uważam również, że hipoteza, jako „proponowana przez nas odpowiedź, jakiej można udzielić na pytanie badacza”¹ powinna wyrażać dozę niepewności a nie zawierać ogólne sformułowania, które mogą być zbyt oczywiste. Doceniam jednak próbę powiązania części teoretycznej z metodyczną i badaniami własnymi.

Ocena merytoryczna

Rozdział pierwszy - „Kwalifikacje pracowników w zarządzaniu personelem” zawiera m.in. charakterystykę zarządzania personelem. Ogólny opis tego, co nazywamy zarządzaniem personelem można również odnieść do innych procesów zarządzania ludźmi (np. do ocen, szkolenia, adaptacji, rekrutacji, socjalizacji.). Bardzo dobrze radzi sobie doktorantka z opisem pojęcia „kwalifikacje” oraz z wykazaniem nieścisłości definicyjnych. W praktyce zarządzania, szczególnie w zarządzaniu jakością, używa się pojęcia kompetencje. Na przykład norma ISO 14001 głosi, że: „organizacja powinna zapewnić, że każda osoba wykonująca dla organizacji lub w jej imieniu zadania, które mogą mieć znaczący wpływ na środowisko zidentyfikowany przez organizację, jest kompetentna dzięki odpowiedniemu wykształceniu, szkoleniu lub doświadczeniu, oraz powinna zachowywać związane z tym zapisy” (pkt.4.4.2)².

¹ Ch. Franfort, D. Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i Sk-a, Warszawa 2001.

² ISO 14001 ,pkt 4.4.2 (PN ISO 14001:2005,wydana przez PKN)

Z opisu wynika, że kompetencje są uważane za element kwalifikacji a poszczególne elementy kwalifikacji i kompetencji pokrywają się, uzupełniają. Takie nieścisłości definicyjne zostały przez autorkę dostrzeżone. Słusznie zauważono, że elementy kompetencji i kwalifikacji nie są rozumiane jednolicie. Warto też docenić próbę sięgnięcia do źródeł nieścisłości definicyjnych. Autorka wskazuje na problemy towarzyszące tłumaczeniu angielskich tekstów naukowych.

Rozdział 2 – „Metody oceny kwalifikacji pracowników”. Opis systemu ocen pracowniczych uważam za wystarczający. Dobrze opracowano podrozdziały dotyczące celów oceny, kryteriów i zasad oceny. Autorka posiada cenne umiejętności porządkowania wiedzy, dokonywania koniecznych syntez (por.2.4). Doktorantka sprawnie przedstawia zalety i wady poszczególnych metod oceny. Wydaje się jednak, że powinna również w większym stopniu odnieść się do wad systemu ocen. Od dawna wiadomo, że niektóre organizacje rezygnują z systemu ocen pracowniczych. Na przykład Charles Handy stwierdził, że w organizacjach przyszłości systemy ocen okresowych pracowników będą tak samo często spotykane, jak wysyłanie tradycyjnego telegramu na pocztę w dobie poczty elektronicznej. Interesujące jest to, że w niektórych państwach europejskich nauczyciele nie są oceniani, a efekty kształcenia nie są gorsze od polskich (np. mierzonych wskaźnikiem HDI). Przedstawione w pracy wady systemu ocen odnoszą się tylko do metodyki a nie do konsekwencji zachowawczych. Na przykład w metodzie 360 stopni bardzo często uprawiane są gry „coś za coś”.

Rozdział 3 – „Determinanty oceny kwalifikacji nauczycielskich” został opracowany prawidłowo. Ze względu na znaczenie zawartej w nim wiedzy należałoby rozważyć możliwości upowszechnienia otrzymanych wyników badań. Autorka sama zauważa, że literatura dotycząca metod oceny nauczycieli jest stosunkowo uboga. Czytelnik może ubolewać nad tym, że w ślad za hasłami typu „uczyć się, aby być” nie idą w parze konkretne cele, sposoby monitorowania, zasady i efekty. Taka sytuacja ma wpływ na praktykę zarządzania. Od dłuższego czasu dochodzi do bardzo podobnych zdarzeń w praktyce zarządzania jakością. Istnieją jakieś nieposkromione potrzeby formułowania sloganów. Bardzo często okazuje się, że w politykach zarządzania personelem czy jakością zawarte są ogólne hasła, które nie są realizowane w praktyce. Autorka przedstawia m.in. przykładowe efekty kształcenia, strukturę kwalifikacji i istniejące wymagania prawne. Nie wiadomo natomiast, jaka jest jej ocena istniejących rozwiązań

prawnych dotyczących konieczności definiowania efektów kształcenia, czy uważa te rozwiązania za słuszne?

Rozdział czwarty – „Metoda i wyniki badań empirycznych” zawiera opis zastosowanych metod, hipotez oraz wyników badań pilotażowych i właściwych. Pozytywnie należy ocenić część metodyczną pracy. Autorka dzieli cały proces badawczy na poszczególne etapy, które wzajemnie się uzupełniają.

Nauczyciele mianowani i dyplomowani oceniali przydatność poszczególnych kwalifikacji. To, co wydaje się być interesującym wątkiem badawczym, to skłonność do oceniania ważności poszczególnych elementów kwalifikacji. Na przykład, jak można stwierdzić, że wiedza jest bardziej przydatna w pracy nauczycielskiej niż umiejętności? Czy nie powinna tu występować pełna integracja? Bardzo niepokojące są te wyniki badań, które wskazują, że można zmierzyć poziom kompetencji i umiejętności (!) na podstawie obserwacji lekcji. Z badań właściwych wynika, że nauczyciele uznali wiedzę i umiejętności za istotniejszy element kwalifikacji niż cechy psychofizyczne. Okazało się również, że istnieją niewielkie różnice w badanych grupach w ocenie umiejętności uczenia się i komunikacji. Wyniki badań potwierdzają jedynie dwie zasady:

- ocena przydatności poszczególnych elementów kwalifikacji zawsze zależy od zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej (dla dyrektorów ważne są umiejętności komunikacyjne),
- sama konstrukcja pytania wymusza odpowiedzi (cechy psychofizyczne są mniej istotne, niż wiedza, która jest tutaj pojęciem ściślej związanym z kompetencjami czy kwalifikacjami?).

Z pewnością na dokonywane wybory wpływa polityka edukacyjna: programy, standardy, specyficzna komunikacja itp. „Z analizy wynika, że stosowane metody są zróżnicowane ze względu na ich wagę w zależności od ocenianych zakresów kwalifikacyjnych” (cytata, s.166) . Wiedza jest oceniana m.in. za pomocą testów wiedzy, a umiejętności oceniane są m.in. za pomocą analizy osiągnięć uczniów. Natomiast kompetencje (związane z umiejętnościami i wiedzą?) ocenia się poprzez „wywiązywanie się z obowiązków”. Rozumiem, że istnieją metody „pierwotne” i „wtórne” oceny. Uznaję też, że respondenci mogli mieć dużo problemów z udzielaniem odpowiedzi na pytania, które zawierały pojęcia bliskoznaczne.

Przeprowadzone badania mogą być dobrym źródłem dalszych badań i rozważań teoretycznych, szczególnie w sektorze publicznym. Jeżeli kwalifikacje formalne są tak istotne w procesie zatrudnienia, wynika to zapewne z podziału wymagań kwalifikacyjnych na konieczne i pożądane. Powstaje jednak pytanie, na ile metody stosowane przy zatrudnianiu (w przypadku szkół - tradycyjne) pozwalają na dokonanie oceny szeroko rozumianych kwalifikacji? Czy ta ocena jest potrzebna, jeśli uwzględnimy istniejący system awansów (w tym staże?).

Rozdział piąty – „Metody oceny kwalifikacji nauczycieli i ich weryfikacja”. Autorka najpierw przedstawia uzyskane wyniki badań, a następnie formułuje własną definicję kwalifikacji (kompetencje są w niej funkcją). Zgodnie z wynikami badań teoretycznych przedstawia zestaw kwalifikacji dla grupy nauczycieli mianowanych i dyplomowanych. Najbardziej wątpliwym elementem jest właśnie podział istniejących kompetencji. Nie wiemy jak został on dokonany (czy był to wynik dyskusji, przemyśleń, badań empirycznych?). Na przykład uderzające jest to, że do kompetencji zaliczono etykę, innowacyjność, otwartość na zmiany. Za taki podział nie ponosi jednak odpowiedzialności doktorantka. Jej metoda badawcza jest jak najbardziej słuszna, ponieważ wykorzystuje ona istniejące wyniki prac badawczych i opracowania naukowe. Co więcej, doktorantka sama przyznaje, że zaproponowana struktura jest „ogólna” (s.140) . Pozytywnie oceniam sposób formułowania przez doktorantkę wniosków, a szczególnie jej umiejętność integracji wiedzy ogólnej – dotyczącej metod zarządzania ze specyfiką grupy zawodowej nauczycieli (np. adaptacja kryteriów ocen, dokonany podział metod oceny kwalifikacji). Autorski pomysł polega na przyporządkowaniu metod oceny kwalifikacji nauczycieli według kryteriów: funkcji ewolucyjnej, celów systemu oceny, oceny, stopnia awansu zawodowego, zajmowanego stanowiska. W podrozdziale 5.3 autorka zaprezentowała zintegrowane podejście do metod oceny kwalifikacji oraz omówiła jego ograniczenia.

Doktorantka powinna wyjaśnić, jaki jest wpływ rankingów na zachowania pracowników? Czytelnik po zapoznaniu się z ostatnim rozdziałem pracy może odczuwać niedosyt. Powstają, bowiem pytania, jak powinna wyglądać ocena kwalifikacji, czy przyjęta metoda weryfikacji jest wystarczająca?

W podsumowaniu doktorantka nawiązuje do sformułowanych hipotez. Stwierdza, że jedna hipoteza nie została potwierdzona (dotyczyła ona spójności metod, kryteriów i mierników).

Słabością pracy jest to, że niektóre treści zawarte w części teoretycznej są mało czytelne. Autorka ma skłonność do opisywania wszystkich problemów, które niekoniecznie pasują do tytułów poszczególnych rozdziałów (np. pisząc o zarządzaniu personelem uwzględnia wiedzę dotyczącą integracji europejskiej, kultury, strategii, więzi społecznych a nawet struktury organizacji). Uważam również, że doktorantka zbyt optymistycznie przyjęła założenia teoretyczne odnoszące się do systemu ocen pracowniczych.

Do silnych stron pracy zaliczam:

- kompleksowość prowadzonych wywodów, studiów literaturowych,
- zdolność do formułowania klarownych a zarazem społecznie użytecznych wniosków,
- zdolności do interpretacji wyników badań i wykorzystania metod statystycznych.

Podczas publicznej obrony pracy doktorskiej, Pani mgr J. Cackowska powinna wyjaśnić, w jaki sposób zamierza zróżnicować system ocen pracowniczych ze względu na wiek? (s.68) . Interesujące jest również to, jak tzw. kompetencje kluczowe propagowane w UE odnoszą się do kwalifikacji nauczycielskich i ich oceny? Czy doktorantka dostrzega zagrożenia tkwiące w systemach ocen pracowniczych dla zachowań obywatelskich?

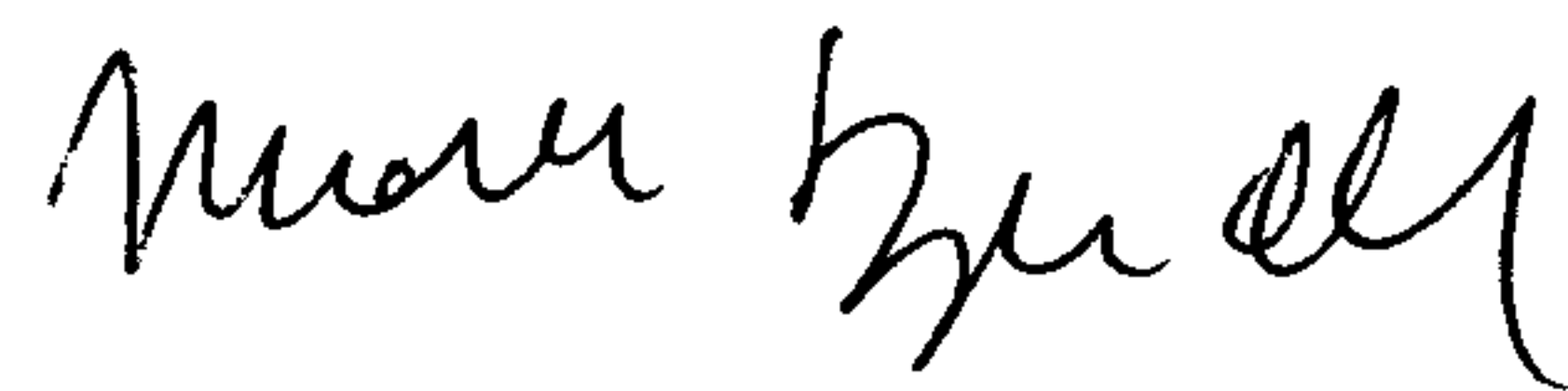
Ocena edytorska

Zarówno zastosowana terminologia, przejrzystość tekstu, poprawność językowa i inne kryteria jakości edytorskiej są poprawne. Uwaga dotyczy braku zgodności między numerami stron podanymi w spisie załączników a numeracją stron załączników.

Konkluzja

Po zapoznaniu się z pracą stwierdzam, że doktorantka wykazuje się dużym zasobem wiedzy dotyczącym systemów ocen pracowniczych. Uważam również, że osiągnęła zaplanowane cele, ukazała praktyczne możliwości zastosowania metod oceny kwalifikacji nauczycieli. Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i 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 dalszymi zmianami).

Wnioskuje o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marek Gzod'.