

Kraków, 09.01.2017r.

*Dr hab. Alicja Miś, prof. UEK
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków*

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Marii Gronicz

**pt. Kształtowanie kariery osób obejmujących stanowiska kierownicze w nadleśnictwach
Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Katowicach**

przygotowanej pod kierunkiem prof. dra hab. Ryszarda Borowieckiego oraz promotora
pomocniczego dra inż. Marcina Piszczka
na Wydziale Leśnym

Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

Zmieniająca się ranga wiedzy w organizacji stawia w centrum jej zainteresowania indywidualne procesy rozwojowe, toczące się z różnym instytucjonalnym wsparciem w jej ramach. Wiedza będąca w dyspozycji organizacji postrzegana jest jako czynnik rynkowej konkurencji a jej pozyskiwanie, gromadzenie i rozprzestrzenianie ściśle wiąże się z pracownikami i procesami uczenia się jakim są poddawani. Indywidualne uczenie się odwzorowuje się w procesach organizacyjnego uczenia się pozwalając organizacji na zmiany nie tylko reaktywne ale i antycypacyjne lokując tym samym organizację wśród firm osiagających sukces na rynku.

Ludzie, pracownicy organizacji, postrzegani jako kapitał organizacji stanowią jedyny zasób dysponujący wiedzą, zdolny ją akumulować i konfigurować zgodnie z potrzebami. Ich wiedza ma wymiar nie tylko formalny (jawny) ale przede wszystkim doświadczeniowy, niejawni. Elementem tego ostatniego jest także wiedza „o sobie”, swoich możliwościach, ograniczeniach ale też aspiracjach i oczekiwaniach. Wgląd w siebie – bo o nim tu mowa – jest kategorią psychologiczną – i stanowi punkt wyjścia w podejmowaniu rozumnych decyzji kształtujących własne życie jednostki. Rozwija się w toku całego życia i zmienia pod wpływem nowych doświadczeń, miejsc i sytuacji.

Równie istotny, poza wymiarem psychologicznym rozwoju, jest wymiar organizacyjny, kontyngentny, rzecz można. Ten sytuacyjny kontekst rozwoju odnosi się do etapu kariery, w którym jednostka pozostaje w związku z konkretną organizacją. Wsparcie jakie uzyskuje skraca proces adaptacji w każdym wymiarze (stanowiskowym, organizacyjnym, społecznym) i sprzyja kształtowaniu nie tylko indywidualnego rozwoju, ale – w dłuższej perspektywie – rozwoju organizacji. Organizacja dysponuje różnymi formami wsparcia, wśród których systemy szkoleń, kierunki awansu, zróżnicowane zadania i in. mają kluczowe znaczenie. Ten sytuacyjny kontekst indywidualnego rozwoju ujawnia się właśnie w materii wiedzy konkretnej, jawnej i ukrytej jako proces jej transmisji od organizacji do jednostki. Kluczowym pośrednikiem jest tu menedżer/kierownik. A warunkiem sukcesu procesu jest sposób realizacji zadań kierowniczych oparty na gruntownej wiedzy i zależności m.in. od motywacji zwierzchnika – i tej wewnętrznej i zewnętrznej (organizacyjnej).

Przyjmując, że kariera jednostki kształtuje się jako efekt procesów rozwojowych, mamy do czynienia z dychotomicznym ujęciem podmiotu kariery: z jednej indywidualnym (kariera subiektywnie rozumiana), z drugiej organizacyjnym (kariera zewnętrzna) nadającym tempo i kierunek temu rozwojowi. Materia recenzowanej dysertacji koncentruje się na ujęciu organizacyjnym – w aktywności organizacyjnej upatrując sukcesu indywidualnie

adresowanych działań rozwojowych. Organizacja zatem postrzegana jest jako mediator kariery pracownika – pośrednicząc między *self concept* a potrzebami i możliwościami organizacji. „Przedmiotem zainteresowania tej pracy są szczególnie etapy kształtowania kariery i sukcesji oraz rozwoju zawodowego pracowników pełniących funkcje kierownicze w nadleśnictwach...” (s.11). Sposób ich kształtowania jest konsekwencją dojrzałości funkcji personalnej badanych organizacji a jego znaczenie – wobec zmian w otoczeniu badanych obiektów – trudne do przecenienia. Autorka zakłada bowiem, że sukces w zarządzaniu jest pochodną indywidualnej satysfakcji z możliwości oferowanych przez organizację.

Poddana ocenie rozprawa doktorska liczy 227 stron w tym 194 strony tekstu podstawowego. Autorka oparła się na 123 źródłach literaturowych, głównie polskojęzycznych. Wśród nich znalazły się zasoby internetu oraz źródła prawne/ustawowe. Zrelacjonowane badania przeprowadzone zostały w listopadzie i grudniu 2012 i poprzedzone zostały dwukrotnym pilotażem narzędzia badawczego. Zarówno przygotowania do nich jak i samo gromadzenie materiałów empirycznych i ich opracowanie cechuje staranność i konsekwencja w realizacji zamiaru badawczego. Język pracy jest komunikatywny i na ogół stylistycznie poprawny, narracja prowadzona z zachowaniem należytego obiektywizmu.

1. Ocena wyboru tematyki, sformułowanego celu badawczego oraz przyjętych hipotez

Przedmiot zainteresowań Autorki pracy stanowią etapy kształtowania kariery i sukcesji oraz rozwoju zawodowego kierowników w badanej organizacji. Aktywność z tym związaną Autorka wpisuje w ukształtowaną i realizowaną funkcję personalną obiektu badań, co – jak sama podkreśla – stanowi przedmiot troski i nasilającej się refleksji podmiotów zarządzających najwyższego szczebla oraz powoływanych stosownych zespołów zadaniowych. To co budzi niepokój to brak kompleksowego programu zarządzania kadrami, niska ranga tej problematyki nie mająca odzwierciedlenia w strategii organizacji a także praktyki w obsadzie i decyzjach kadrowych oparte na koniunkturalizmie politycznym i czynnikach pozamerytorycznych.

To co wyraźnie widoczne to empiryczna przesłanka podjętego tematu badawczego. Autorka zdecydowanie ją podkreśla jako inspirację podjęcia badań i w tej kwestii ma moje silne poparcie. Wartość empiryczna uzyskanych wyników badań broni się dwójako: po pierwsze ich aplikacją do praktyki, po drugie wskazaniem specyfiki rozwoju kariery w organizacjach typu „nadleśnictwo” – gdzie teoria może zakreślić tylko ogólne ramy.

Przedmiot zainteresowań został powiązany z celami pracy, a jej cel ogólny sprowadził się do określenia najbardziej prawdopodobnych dróg awansu zawodowego na stanowiska kierownicze w nadleśnictwie (RDLP) w Katowicach oraz poznanie „...wybranych aspektów rozwoju zawodowego pracowników, kompetencji niezbędnych w ich pracy i deklarowanych jako posiadane” (s.12). Ponadto Autorka sformułowała cztery cele określone jako główne oraz cztery nazwane dodatkowymi. Nie są jasne zależności pomiędzy tak określonymi celami (wiązkami) tym bardziej, że nie stanowią one wzajemnego uszczegółowienia lub doprecyzowania. Nadto pojawia się komplikacja związana z przypisaniem poszczególnym celom hipotez bez wskazania hipotezy teoretycznej i zopercjonalizowanych – hipotez roboczych/badawczych. Ich sposób konstruowania budzi moje zastrzeżenia gdyż hipotezy badawcze są w istocie hipotezami szczegółowymi, sformułowanymi w wyniku operacjonalizacji hipotezy teoretycznej i mają postać zdania warunkowego.

Podjęty przez Autorkę problem kształtowania karier pracowników specyficznych organizacji (nadleśnictwa) jest oryginalny, aktualny i istotny. Jego wartość może być oceniona zarówno z teoretycznego, metodologicznego jak i empirycznego punktu widzenia. W aspekcie teoretycznym odnosi się bowiem do obszaru w ostatniej dekadzie ważnego i eksplorowanego w literaturowej refleksji naukowej, stanowiąc zatem przyczynek do niej. Z metodologicznego punktu widzenia – jest autorską propozycją podejścia do badania kwestii

kariery rozwijanej w specyficznych uwarunkowaniach. Aplikacyjnie zaś jest próbą uporządkowania praktycznych działań podejmowanych w ramach funkcji personalnej a zorientowanych na precyzyjne kształtowanie kompetencji pracowników zajmujących stanowiska kierownicze i, tym samym, profesjonalizowanie tych działań.

Realizacja celów dysertacji (w tym badań własnych) nastąpiła w oparciu o studia literatury przedmiotu oraz badania empiryczne przeprowadzone w wybranych organizacjach. Autorka nie wskazała *explicite* rodzajów celów osiągniętych niemniej z treści pracy wynika realizacja zarówno celu (celów) empirycznego jak i poznawczego. W mojej opinii osiągnięty został jeszcze jeden cel – metodologiczny. Autorka skonstruowała użyteczny sposób podejścia metodologicznego do diagnozy przemieszczeń w ramach rozwijającej się kariery organizacyjnej.

Zawarte w tytule pracy określenie *kariera* jest w moim odczuciu stosowane w wykładni wąskiej (a nawet bardzo wąskiej) koncentrując się na rodzaju kompetencji i przemieszczeniach stanowiskowych w badanych organizacjach. Nie kwestionując uprawnień autora do kształtowania własnego zamysłu badawczego uważam, że zagadnienie to powinno być bardziej jednoznacznie opisane i w ślad za tym – zdefiniowane. Moja uwaga wynika z przeświadczenia, że ułatwiłoby to zidentyfikowanie specyfiki rozwoju w konkretnie badanych uwarunkowaniach.

2. Układ pracy

W strukturze dysertacji Autorka wyodrębniła 10 punktów poprzedzonych obszernym Wstępem zawierającym cel pracy i hipotezy badawcze. Punkty są zróżnicowane objętościowo, różnią się również wewnętrznym podziałem. Pierwsze cztery są odpowiednikami rozdziałów, z których dwa pierwsze mają charakter teoretyczny a dwa kolejne – empiryczny. 5 i 6 punkt są wewnątrznie jednorodne (odpowiednio – dyskusja i wnioski), kolejne – zawierają załączniki, stosowne spisy oraz bibliografię.

Całość pracy poprzedza obszerny Wstęp. Jest znaczącym elementem pracy. We Wstępie bowiem Autorka wskazała kontekst badanej problematyki jak i przesłanki (empiryczne) jej podjęcia, określiła rangę podnoszonego problemu i zarysowała główne kwestie metodologiczne.

W pierwszym rozdziale (punkcie) zatytułowanym *Kariera i rozwój zawodowy kierowników w teorii zarządzania zasobami ludzkimi* scharakteryzowane zostały kwestie kluczowe związane z wykładnią terminu *kariera*, jej komponentami i istotą pracy kierownika. Nie wyczerpuje to jednak zapowiedzi zawartej w tytule rozdziału; brakuje bowiem uplasowania w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i prezentacji konsekwencji tego uplasowania. Dlatego zarówno w tym rozdziale jak i całej pracy widoczne są problemy z terminologią. Autorka używa (w mojej opinii synonimicznie) takich określeń jak zasoby ludzkie, kadry, zasoby kadrowe, kapitał ludzki, zarządzanie personalne. To co również – w mojej opinii – wymagałoby uzupełnienia to deklaracja Autorki co do przyjętego w pracy rozumienia terminu *kariera*. Z perspektywy literatury kwestie definicyjne zostały prawidłowo zaprezentowane Autorka nie wskazała (nie sformułowała) jednak definicji obowiązującej w pracy.

W drugim punkcie/rozdziale pt. *Zarządzanie personalne w gospodarstwie leśnym – przegląd badań oraz regulacji prawnych* zrelacjonowane zostały istniejące w literaturze wyniki badań dotyczących zarządzania ludźmi w gospodarstwach leśnych (nadleśnictwach itp.). Autorka wskazała badane obszary (role i zachowania kierowników, pozyskiwanie pracowników, wynagradzanie i ocena, rozwój zawodowy i in.). Konkludując podkreśliła ich relatywnie niewielką liczbę. W tym rozdziale znalazły się także regulacje prawne dotyczące realizacji zadań związanych z zarządzaniem pracownikami, w tym, szczegółowo omówione wymogi kwalifikacyjne na poszczególne stanowiska, zasady i sposób rekrutacji oraz

podnoszenia kwalifikacji. To co budzi moją wątpliwość to sformułowanie „zarządzanie personalne”. Nie istnieje jako konstrukt stylistyczny w literaturze profesjonalnej; można się zatem jedynie domyślać desygnatu tego pojęcia.

W rozdziale trzecim – *Metodyka i charakterystyka obiektu badań* – Autorka uzasadniła wybór nadleśnictw jako obiektu badań i krótko je scharakteryzowała. Elementy szczegółowej charakterystyki znaleźć można także w innych częściach pracy – stosownie do omawianej problematyki. Gros miejsca w tym rozdziale zajmuje opis procedury badawczej; odnosi się on z jednej strony do etapów podjętego badania, z drugiej zaś – do zastosowanych metod i technik badawczych oraz powziętych analiz (w tym statystycznych) zebranego materiału empirycznego. Prezentowane kwestie są klarowne i wyczerpujące. Drobne niejasności wiążą się z określeniem: (1) badania miały charakter całościowy (s. 65) oraz (2) badanie pilotażowe pierwsze i drugie (s.66). W pierwszym przypadku z pewnością nie był to pilotaż narzędzia badawczego (a z narzędziem badawczym pilotaż się wiąże). W mojej opinii zrecenzowanym terminem w tytule tego rozdziału byłoby „Postępowanie badawcze i charakterystyka...”

Najobszerniejszym rozdziałem dysertacji jest rozdział 4 *Wyniki badań nad karierą i rozwojem zawodowym osób pełniących wyższe funkcje kierownicze w nadleśnictwach Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Katowicach*. Jest wewnętrznie podzielony na 6 punktów, z czego jeden: 4.6. Ścieżki kariery aktualnej kadry kierowniczej oraz kompetencje rozwijane na przestrzeni drogi zawodowej – nie został wykazany w spisie treści.

Autorka zamieściła tu wyniki badań własnych koncentrując się na charakterystyce demograficzno- społecznej respondentów, ocenie ich rozwoju, sposobów i technik szkolenia i doskonalenia zawodowego, realizacji zadań kierowniczych, uzyskanych i koniecznych kompetencji (potrzeby szkoleniowe) oraz przebiegu kariery zawodowej. Niezależnie od moich uwag, chcę podkreślić, że przeprowadziła badania poprawnie, wykazując się kreatywnością w stosowaniu narzędzi diagnostycznych (macierze przemieszczeń) i umiejętnie posługując się analizami statystycznymi. Tę część pracy oceniam wysoko.

Mam też kilka uwag, które nasunęły mi się po lekturze tego rozdziału:

1. Co dla Autorki oznacza określenie „osoby zdegradowane” (s. 89). W teorii kariery takie pojęcie nie występuje, spotkać je można natomiast w koncepcji zsl w odniesieniu do przemieszczeń wewnętrznych.
2. Zbyt ogólna jest kategoria „uniwersytety” w odniesieniu do znaczenia wykształcenia w rozwoju indywidualnym (tab.4.11, s. 99). W przedstawionej kategoryzacji może nawet nie być rozłączna.
3. Na s. 107 Autorka zastosowała wypowiedź wartościującą i spekulatywną („...dość zaawansowany wiek nadleśniczych, którym mogą być obce..”).
4. Na tej samej stronie jest mowa o ocenie nadleśniczych. Nie jest to jednak sformalizowana ocena nadleśniczych jako pracowników lecz ocena realizacji zadań i celów ich jednostek. Ma raczej charakter kontroli niż oceny.
5. Konstatacja zawarta w przedostatnim akapicie na s.137 („Te deklaracje pozwalają stwierdzić, że pracownicy o dłuższym stażu pracy posiadają wyższe kwalifikacje zawodowe zdobyte poprzez praktykę niż osoby na początku drogi zawodowej”) jest truizmem.

W punkcie (rozdziale) 5 pracy określonym jako *Dyskusja* Autorka przedstawiła własne refleksje na temat uzyskanych wyników zestawiając je z istniejącymi w literaturze wynikami badań innych autorów. Wyprowadzone interpretacje mieszczą się zakresowo w zebranych materiale empirycznym i nie budzą zastrzeżeń. Tutaj ponownie pojawił się wcześniej sygnalizowany problem oceny pracowników i kontroli ich pracy. Zabrakło też komentarza Autorki związanego z obszarem (a raczej jego brakiem) planowania w zarządzaniu.

Kolejny 6 punkt to *Podsumowanie i wnioski*. Autorka dokonała w nim weryfikacji przyjętych hipotez oraz skomentowała uzyskane rezultaty w perspektywie przyszłych zadań i działań. Sugestie Autorki są prawidłowe i daleko idące. A ich ukonkretnienie pozwala na zastosowanie w praktyce

Punkty 7 i 8 to *Aneks i Załączniki*. Niejasne jest dla mnie rozróżnienie pomiędzy nimi.

Kolejne dwa punkty (9 i 10) zawierają spisy elementów graficznych (tabel i rycin) oraz spis wykorzystanej literatury przedmiotu. W przypadku spisu tabel i rycin przeoczone zostały strony, na których tabele zamieszczono w tekście.

Zrealizowana formuła strukturyzacji rozprawy odbiega nieco od powszechnie przyjętej, ale rozumiem, że jest konsekwencją przyjętych w konkretnej instytucji naukowej zwyczajowych i regulaminowych rozwiązań. Jednak wobec wyczerpania wszystkich elementów składających się na proces badawczy (konceptualizacja: eksplikacja i operacjonalizacja, przeprowadzenie badań i wnioskowanie) nie zgłaszam do niej zastrzeżeń.

3. Ocena metody badawczej przyjętej przez Doktorantkę

Zawartość rozprawy obejmuje badania literaturowe, skonfigurowaną autorsko relację z nich oraz badania własne Autorki.

Treść dwóch rozdziałów teoretycznych oparta została na studiach literaturowych oraz analizie aktów prawnych. Jej konfiguracja generalnie jest poprawna choć brak w niej – co sygnalizowałam wcześniej – kwestii związanych z uplasowaniem badanej problematyki w kontekście koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi oraz jednoznacznie sformułowanej definicji kariery, wiążącej Autorkę w całym procesie badawczym. Rodzi to konkretne skutki: niejednoznaczność terminologiczną i niejasność co do desygnatu kariery. Rozdziały empiryczne stanowią studium rozwiązań praktycznych w zakresie kształtowania karier osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w badanych nadleśnictwach.

Rozwiązaniu problemu badawczego posłużyła Autorce technika ankiety opartej na zbudowanym kwestionariuszu, skierowanym wariantowo do dwóch grup respondentów. Nie kwestionuję wyboru tej techniki – jest to wybór właściwy. Brakuje jednak w pracy prezentacji i analizy zawartości treściowej kwestionariusza oraz jego charakterystyki metodologicznej. Dołączony do pracy kwestionariusz pozostał bez autorskiego komentarza (poza nieco niejasnymi informacjami o badaniach pilotażowych). To czego niedosyt odczułam w trakcie lektury pracy to informacja o wykorzystanych przez Autorkę źródłach zastanych. Dokumentacja badanych organizacji pokazuje niedoskonałości i brak profesjonalizmu w przyjętych rozwiązaniach, a odważne postawienie tezy o koniunkturalizmie w decyzjach o obsadzie stanowisk także może być z nich częściowo wyinterpretowane.

To zaś co chciałam podkreślić to sposób analizy zebranego materiału empirycznego. Wykorzystanie analizy macierzowej w kontekście przemieszczeń stanowiskowych jest zabiegiem rzadkim choć – czego dowodzi praca – bardzo owocnym. Uznawana za jeden z instrumentów zarządzania karierami stanowi najczęściej jedynie przykład. Tu z sukcesem wykorzystany.

4. Pozostałe uwagi i spostrzeżenia

Uwagi ogólne

1. W edycji tekstu naukowego stosujemy przypisy wspólne do konkretnego problemu. Innymi słowy nie ma znaczenia czy przywołujemy jedno czy wiele źródeł literaturowych w konkretnym przypadku – odsyłacz jest jeden.
2. Część empiryczna zwykle nie zawiera odsyłaczy literaturowych (ewentualnie: *Dyskusja*).

3. Charakteryzując załogą pracowniczą określenia „stan” używamy mając na myśli liczbę zatrudnionych; „struktura” natomiast to to załoga charakteryzowana ze względu na wiek, płeć, wykształcenie i in. cechy demograficzno-społeczne.
4. Błąd w zapisie nazwiska Profesor Zdzisławy Janowskiej (powtórzony).
5. Potknięcia stylistyczne lub/i literowe oraz interpunkcyjne. Czasem wypowiedzi wartościujące lub lapsusy językowe (np. wzrost zwiększania się - s. 102).

Uwagi szczegółowe:

6. Tworząc listę czynników – warto ją ponumerować zwłaszcza w sytuacji gdy w dalszym ciągu wypowiedzi posługujemy się konkretnymi pozycjami (s.54).
7. Kwestia degradacji ze stanowiska kierowniczego (po czym ponowne zatrudnienie na stanowisku kierowniczym). Jak wspomniałam wcześniej termin degradacja w teorii kariery nie występuje. Zmiana miejsca pracy na niższe w strukturze organizacyjnej – jeśli była intencjonalna – jest elementem procesu rozwoju pracownika. Natomiast wśród zadań kierowniczych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi występuje jako forma kary (w znaczeniu motywacyjnym). W tekście nie ma wyjaśnienia (s.89).
8. Termin ”zarządzanie operatywne” jest niezręczny wobec przyjętego określenia „zarządzanie operacyjne”(s.106).
9. Autorka używa słowa „rotacja” w dwóch różnych wykładniach: jako czasowej formy przemieszczenia i jako zmiany stanowiska pracy (s. 162 i 194).
10. Bardzo podoba mi się odniesienie do problematyki generacji i dostrzeżenie znaczenia mentoringu jako sposobu transferu wiedzy pomiędzy generacjami (s. 181).
11. Ogólny obraz zarządzania ludźmi wyłaniający się w trakcie i po lekturze dysertacji lokuje to zarządzanie między administrowaniem personelem a zarządzaniem personelem (Autorka częściej używa: zarządzaniem kadrami). To w mojej opinii niewykorzystana przez Doktorantkę możliwość interpretacyjna. Niemniej elementy zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem ludzkim w dysertacji pojawiają się.

Kończąc uwagi ogólne i szczegółowe chcę dodać, że recenzowana praca jest spójna a Autorka ujawnia predyspozycje do syntetyzowania informacji i konfigurowania ich w sposób nadający im wartość aplikacyjną. Jest to dobry prognostyk sukcesu w przyszłej pracy badawczej.

5. Ocena końcowa rozprawy

Przedłożona do oceny rozprawa wskazuje na dojrzałość naukowo – badawczą jej Autorki – mgr Marii Gronicz. Zarówno wybór tematu jak i konceptualizacja badań, dobór metod i wnioskowanie są poprawne zarówno co do metodologii jak i zakresu rezultatów badawczych. Autorka przestrzega dyscypliny wyводу oraz jego logiki, co nie jest oczywiste w przypadku prac dotyczących jakościowej strony zarządzania. To co widoczne w pracy to wysoki poziom wiedzy Autorki i kompetencja w zakresie zgłębianej problematyki, kreatywność i zmysł badawczy. Potwierdza to umiejętność prowadzenia pracy naukowej, postawienia i rozwiązania oryginalnego problemu naukowego.

Jestem przekonana, że rozprawa spełnia warunki zawarte w art. 13 Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, a także określone w Rozporządzeniu Ministra Edukacji i Nauki o stopniach i tytułach naukowych, i w związku z tym rekomenduję ją do dopuszczenia do publicznej obrony.

Alicja Miś

Dr hab. Alicja Miś, prof. UEK