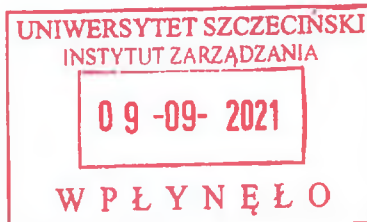




UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU



dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. UEP
Katedra Zarządzania Zasobami Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Przemysława Dziekana
pt. „Adaptacja nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej w procesie internalizacji wzorów
kultury organizacyjnej”,
napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Gadomskiej-Lila, prof. US,
oraz promotora pomocniczej dr Ewy Szeląg
w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego**

1. Ocena problematyki badawczej i tematu rozprawy

Problematyka adaptacji pracowników jest ciągle aktualna, ważna, wymagająca badań, a dotychczasowa literatura przedmiotu nie zawiera wyników badań prowadzonych w takim ujęciu, jakie zaproponował mgr Przemysław Dziekan. Świadczy o tym dokonany przez Doktoranta przegląd dotychczas podejmowanych badań zarówno nad adaptacją pracowników, jak i kulturą organizacyjną, w szczególności w odniesieniu do wybranego podmiotu. W tym kontekście podjęta przez Doktoranta decyzja o przeprowadzeniu analizy procesu adaptacji przez pryzmat internalizacji wzorów kultury organizacyjnej jest uzasadniona z punktu widzenia zarówno potrzeb praktyki zarządzania, jak i badań naukowych. Temat rozprawy odpowiada podjętej problematyce oraz nie budzi zastrzeżeń merytorycznych i stylistycznych.

2. Ocena celu pracy i hipotez badawczych

Celem głównym rozprawy jest ocena procesu adaptacji nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej oraz opracowanie koncepcji jego realizacji w celu sprawnej internalizacji wzorów kultury organizacyjnej. Doktorant przyjął w związku z tym następujące cele cząstkowe – poznawcze i praktyczne:

- identyfikacja uwarunkowań sprawnego przebiegu procesu adaptacji nowych pracowników;
- identyfikacja kluczowych wzorów kultury organizacyjnej Straży Granicznej;
- opracowanie metodyki badania determinant sprawnego adaptacji nowych pracowników i internalizacji wzorów kultury organizacyjnej;
- empiryczna weryfikacja relacji między działaniami z zakresu adaptacji nowych pracowników a ich postawami i zachowaniami;
- ocena wpływu procesu adaptacji na postawy i zachowania pracowników;
- opracowanie zaleceń praktycznych dotyczących usprawnienia procesu adaptacji.

Powyższe cele uważam za właściwie skonstruowane i dobrze korespondujące z tematem pracy. Do tak postawionych celów Doktorant sformułował hipotezę główną, która brzmi: „Proces adaptacji nowych pracowników ma istotny wpływ na poziom internalizacji wzorów kultury organizacyjnej” oraz dwie hipotezy cząstkowe:

H1: W zależności od miejsca realizacji procesu adaptacji nowych pracowników (ośrodki szkoleniowe, jednostki macierzyste) inne czynniki determinują sprawność jego realizacji.

H2: Główną barierą sprawnej adaptacji jest brak procedur wsparcia.

Doktorant zidentyfikował prawidłowo lukę teoretyczno-empiryczną, wywiódł z niej problem badawczy, a dalej sformułował hipotezy i postawił cele, na których oparł postępowanie badawcze. Sposób sformułowania hipotez badawczych należy ocenić pozytywnie, są one poznawczo istotne i interesujące, ale pojawiają się tu trzy wątpliwości terminologiczne: po pierwsze, co oznacza „istotny wpływ na poziom” i jak Autor oszacował wpływ i poziom? Po drugie, hipotezy cząstkowe nie odnoszą się w ogóle do wątku kulturowego, tylko do procesu adaptacji. Po trzecie, w obu hipotezach cząstkowych pojawia się sprawność, do której Doktorant odnosi się często w treści pracy, ale jej nie zdefiniował. Jedynie na s. 6, we wstępie, są cechy właściwie funkcjonującego procesu adaptacji, a na s. 20 jest za to skuteczność i efektywność, które dalej nie są wykorzystywane w ocenie procesu adaptacji i jego wpływu na internalizację wzorów kulturowych.

3. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Zakres rozprawy mgra Przemysława Dziekana obejmuje:

- przedmiotowo: proces adaptacji oraz kulturę organizacyjną;
- podmiotowo: Straż Graniczną (nowozatrudnieni funkcjonariusze i ich przełożeni);
- czasowo: w warstwie empirycznej lata 2018-2020;
- przestrzennie: trzy ośrodki szkoleniowe (Koszalin, Kętrzyn, Lubąń) i jednostki macierzyste w Polsce.

Biorąc pod uwagę postawione cele, zakresy rozprawy uważam za prawidłowo sformułowane.

Odnosząc się do źródeł informacji wykorzystanych przez Doktoranta uważam, że są one dobrze dobrane ilościowo i jakościowo. Bibliografia obejmuje 162 pozycje zwarte i czasopiśmiennicze, polskie i zagraniczne, 26 źródeł internetowych i 4 akty prawne, co świadczy o dobrym rozpoznaniu tematu. Doktorant wykorzystując triangulację danych i metod najpierw przeprowadził pogłębione wywiady na dobranej próbie funkcjonariuszy, a następnie opracował koncepcję badań ilościowych (autorskie kwestionariusze ankietowe). Badania empiryczne o charakterze pierwotnym objęły 14 wywiadów w ramach badań jakościowych oraz 400 funkcjonariuszy w ramach badań ilościowych. Zastosowane scenariusze wywiadów i kwestionariusze ankietowe zostały prawidłowo skonstruowane i stanowią załączniki do dysertacji. Do analizy danych ilościowych wykorzystał liczne metody i narzędzia badawcze – ich dobór i sposób wykorzystania zasługuje na uznanie.

Podsumowując, wysoko oceniam wykorzystane źródła informacji oraz dobrane przez Doktoranta metody badawcze, w szczególności dotyczące danych ilościowych. Świadczą one o dobrym opanowaniu warsztatu badawczego.

4. Ocena układu pracy

Praca składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Całość pracy obejmuje 202 strony, w tym 177 stron tekstu głównego, rozdzielonego między pięć rozdziałów pracy – dwa pierwsze teoretyczne, trzeci metodyczny i dwa ostatnie empiryczne, zawierające wyniki badań i wnioski. Wszystkie są dość równe pod względem objętości, która dobrze koresponduje z wagą i znaczeniem rozdziałów. Układ dysertacji odpowiada logice przyjętego przez Doktoranta postępowania badawczego.

We wstępie pracy Doktorant zawarł uzasadnienie wyboru problematyki badań, zdefiniował problem i pytania badawcze, cele, hipotezy i zastosowane metody badawcze oraz scharakteryzował treść poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale pierwszym Doktorant scharakteryzował kluczowe elementy procesu adaptacji nowych pracowników, od istoty i znaczenia adaptacji, przez czynniki determinujące przebieg procesu adaptacji, jego etapy, do podmiotów odpowiedzialnych za proces. Tytuł rozdziału sugeruje część teoretyczną („w literaturze przedmiotu”), ale w każdym podrozdziale poza wskazaniem podstaw literaturowych zawarte są także informacje o Straży Granicznej (taka konwencja zachowana została także w rozdziale drugim). To z jednej strony wprowadza szybko w praktyczny wymiar pracy doktorskiej, ale z drugiej nieco zaburza klarowność struktury pracy i utrudnia rozdzielenie tego, co badali inni, od tego, co jest wkładem Doktoranta. Poruszone w tym rozdziale zagadnienia dobrze charakteryzują problematykę pracy, budując jej podstawy teoretyczne. Wątpliwości budzi ulokowanie w podrozdziale 1.3 fragmentu dotyczącego onboardingu, który w mojej opinii powinien być w podrozdziale 1.1, poświęconym istocie adaptacji. Druga kwestia dotyczy definicji skuteczności i efektywności w podrozdziale 1.2 (pierwszy akapit), nie tylko co do samej ich istoty (w nurcie prakseologii, czy w ramach norm ISO skuteczność wiąże się z tym, czy nasze działania dały nam oczekiwane rezultaty i w jakim stopniu osiągnęliśmy cel, a efektywność interpretowana jest w sposób ekonomiczny, czyli jako nakład pracy poświęcony na osiągnięcie założonego celu), ale też umieszczenia w tym właśnie miejscu, ponieważ w dalszej części podrozdziału Doktorant nie odnosi się do tych pojęć. Poza tym zgodnie z przyjętymi celami i hipotezami zdecydowanie częściej Doktorant posługuje się kategorią sprawności, której nie zdefiniował. Jednocześnie tytuł podrozdziału nawiązuje tylko do czynników determinujących przebieg, a nie sprawność, czy skuteczność lub efektywność procesu. Przebieg to etapy, ich kolejność, natomiast sprawność i pozostałe cechy związane są w efektami końcowymi procesu. Wydaje się, że Doktorantowi chodziło o oba elementy, ale nie zostało to dostatecznie wyjaśnione. Ostatnim brakującym wątkiem (w podrozdziale 1.4) jest rola pracownika jako uczestnika procesu adaptacji. Doktorant bardzo dobrze wskazał na role przełożonego, opiekuna i grupy, do której trafia nowy pracownik, ale w literaturze i praktykach organizacji coraz częściej zwraca się uwagę, że pracownik nie jest biernym odbiorcą procesu adaptacji, ale jego aktywnym uczestnikiem z konkretnymi obowiązkami. Szczególnie w kontekście pracy zdalnej i zdalnego onboardingu podkreślana jest rola nowego pracownika, jego aktywny udział w procesie adaptacji (nazywany też modelem przejścia pracownika od nowicjusza do zaadaptowanego pracownika). Mam świadomość, że Straż Graniczna w małym stopniu korzysta z pracy zdalnej, ale procesy kadrowe związane z przygotowaniem do pracy mogą być w takiej formie realizowane, a wówczas ciężar niektórych działań spada na nowego pracownika, poza tym wątek zaangażowania się pracownika w proces adaptacji pojawia się w części empirycznej pracy (m.in. s. 105-106).

Rozdział drugi został poświęcony roli kultury organizacyjnej w procesie adaptacji nowych pracowników. Doktorant dokonał bardzo dobrego przeglądu dotychczasowych badań z zakresu kultury organizacyjnej zarówno prowadzonych przez badaczy polskich, jak i zagranicznych. W tym rozdziale pojawia się pojęcie internalizacji wzorów kultury (s. 73 i s. 81), ale mimo tego, że jest ono ujęte w tytule całej pracy doktorskiej, nie zostało nigdzie zdefiniowane (czym jest, co oznacza proces internalizacji, jak może przebiegać). Na s. 73 znajduje się definicja socjalizacji, ale nie internalizacji, chociaż pojęcia te są sobie bliskie - tak wynika z charakterystyki socjalizacji przedstawionej przez Doktoranta. Internalizacja wzorów kulturowych jako kluczowy element modelu badawczego, scharakteryzowanego w rozdziale trzecim, moim zdaniem powinna zostać wyraźnie określona, tak jak to Doktorant zrobił w odniesieniu do kultury organizacyjnej czy adaptacji. Ten rozdział uważam za bardzo wartościowy, pokazujący istotę kultury organizacyjnej, jej elementy, uwarunkowania, funkcje oraz procesy kształtowania. Doktorant płynnie przechodzi od jednego wątku do kolejnego, każdy obrazując sytuacją w Straży Granicznej, finalnie przyjmując założenie o potrzebie intencjonalnego kształtowania procesu adaptacji w celu przyswojenia przez nowych funkcjonariuszy norm, wartości i zasad kultury organizacyjnej, a dalej podejmując próbę empirycznej weryfikacji wskazanych zależności.

W trzecim rozdziale Doktorant skupił się na aspektach metodycznych, budując spójny model badawczy oparty na wybranych kluczowych wymiarach. Tu brakuje uzasadnienia, dlaczego akurat te wymiary zostały uznane na kluczowe i wybrane. Analizując treść dwóch pierwszych rozdziałów można wywnioskować, dlaczego tak zdecydowano, ale wydaje się, że problem tkwi w przyjętej strukturze pracy i rozproszeniu informacji o Straży Granicznej. Gdyby trzeci rozdział rozpoczynał się od charakterystyki Straży Granicznej jako podmiotu badań wraz z charakterystyką procesów adaptacji i kultury organizacyjnej, wówczas elementy ujęte w modelu badawczym byłyby bardziej oczywiste (zwłaszcza w postawach i zachowaniach, gdzie Doktorant wyraźnie nawiązuje do sytuacji Straży Granicznej). W przyjętej konwencji ogólny opis podmiotu jest w podrozdziale 3.2, a szczegółowe informacje o procesach adaptacji i kulturze organizacyjnej opisano wcześniej. Podrozdział 3.3 zawiera bardzo szczegółowy opis procedury badawczej (nie tylko metod, jak określono w tytule podrozdziału), a podrozdział 3.4 opis metod analizy, w których Doktorant precyzyjnie wyjaśnia podejście metodyczne i nie pozostawia wątpliwości, co do sposobu zebrania i analizowania danych. W tej części dokonano także określenia minimalnej liczebności i ten wymóg został spełniony, natomiast w podrozdziale 3.4 opisano próbę badawczą, jednak nie ma w tu odniesienia do struktury zatrudnienia w Straży Granicznej (nie została też scharakteryzowana w podrozdziale 3.2), czy też struktury nowych funkcjonariuszy w Straży Granicznej w Polsce, nie można zatem ocenić reprezentatywności tej próby.

Kolejne dwa rozdziały dysertacji odnoszą się do przeprowadzonych przez Doktoranta badań empirycznych. Rozdział czwarty jest najbardziej obszerny (ponad 50 stron), ponieważ zawarto w nim wyniki badań – najpierw jakościowych (wywiady), które dały podstawy do zbudowania koncepcji badań ankietowych, a dalej ilościowych, wnikliwie opisanych i skomentowanych. W podrozdziałach 4.2 i 4.3 Doktorant dokonał analizy determinant sprawnego wdrażania nowych funkcjonariuszy w ośrodkach szkolenia i w jednostkach macierzystych, przy czym graficzna ich prezentacja (rys. 16 i rys. 18) nazwana została przez Autora identyfikacją szans i zagrożeń, a na rysunkach jest podział na determinanty i bariery. Czy zatem determinanty są szansami, a bariery zagrożeniami i czy bariery to ciągle determinanty, czy jednak nie? Poza tym formuła rysunku jest niejasna: dwóch dużych

bloków w kształcie strzałek nic nie łączy i można się jedynie domyślać relacji między nimi. Treść podrozdziałów 4.2 i 4.3 jest bardziej sprawozdawcza, natomiast istotną wartość dodaną ma podrozdział 4.4, w którym Autor wykorzystał uzyskane wyniki w celu porównania i oceny procesu adaptacji w obu typach jednostek (szkoleniowe i macierzyste). Zawartość tabeli 36 jest kwintesencją oceny, a następujące po niej komentarze i analizy przyczynowo-skutkowe wyjaśniają uzyskane wyniki, dając jednocześnie podstawę do zbudowania modeli strukturalnych, które posłużyły do weryfikacji przyjętych zależności. Założenia i opis modeli nie budzą wątpliwości, wyjaśnienia są rzetelne i dobrze charakteryzują ścieżki zależności między procesem adaptacji a przestrzeganiem wartości i dalej identyfikacją (pierwszy etap szkolenia) oraz zaangażowaniem i efektywnością (drugi etap szkolenia). Doceniam wkład pracy Autora w przeprowadzenie badań, ale przede wszystkim uporządkowany, metodycznie ugruntowany sposób pokazania przebiegu i wyników badań empirycznych.

Rozdział piąty z założenia zamyka całość rozważań, ponieważ Doktorant zaproponował w nim koncepcję zmian, doskonalenia procesu adaptacji, co stanowi dobre wykorzystanie danych empirycznych pozyskanych w badaniach. W tym kontekście treść podrozdziału 5.1 wydaje się być nie w tym miejscu, w którym powinna być. Autor najpierw wskazuje na inne badania dotyczące procesu adaptacji, szczególnie (ale nie tylko) w odniesieniu do służb mundurowych. To jest fragment, który nie dotyczy badań Autora, więc mógłby być elementem rozdziału pierwszego. Z kolei opis dobrych praktyk z poradnika dla przełożonego, dotyczących wprowadzenia nowego pracownika, powinien być w rozdziale trzecim, w którym charakteryzowana jest Straż Graniczna jako podmiot badań. W podrozdziale 5.1 Doktorant podsumowuje także całość swoich badań, odnosząc się do postawionych hipotez – ponownie mam wątpliwość co do ulokowania tych treści pomiędzy informacjami o innych badaniach a opisem dobrych praktyk z poradnika. Hipotezy dotyczą głównie badań empirycznych, więc analiza ich weryfikacji powinna zamykać proces badań empirycznych (rozdział czwarty) albo stanowić element zakończenia pracy (tam też zresztą jest umieszczona i to na tle przeprowadzonych badań). W podrozdziale 5.2 zawarta została propozycja działań wspierających proces adaptacji, ale z treści wynika, że jest to propozycja modelowego procesu adaptacji, a nie działań wspierających. Tytuł nie oddaje zatem dobrze treści, która jest bardzo wartościowa, o dużych walorach aplikacyjnych. Zawarta na rys. 21 synteza stanowi punkt wyjścia do podjęcia działań wdrożeniowych. Podobnie tytuł podrozdziału 5.3 uważam za nieoddający treści, ponieważ w nawiązaniu do pierwszego zdania tego podrozdziału, konieczne jest spojrzenie na proces adaptacji (nowy, zaproponowany przez Doktoranta) przez pryzmat kultury organizacyjnej. W zasadzie chodzi tu konkretnie o tytułowy (dla całej pracy) proces internalizacji wzorów kultury organizacyjnej oraz postawy i zachowania nowych funkcjonariuszy, które świadczą o efektywności całego procesu. Wprawdzie Doktorant w tym podrozdziale odnosi się do poszczególnych elementów wynikających z przyjętego modelu badawczego, ale skoro opis procesu adaptacji jest już zrobiony w 5.1, to czemu służy wskazanie ponownie usprawnień tego procesu w podrozdziale 5.3, na s. 169? To nieco dubluje propozycje zmian, a z kolei na s. 168 zaproponowano opracowanie efektywnego systemu motywacyjnego i systemu rozwoju, funkcjonariuszy (nowych, czy wszystkich?), które nie mieszczą się w zakresie przedmiotowym pracy.

W zakończeniu rozprawy Doktorant dokonał podsumowania rozważań, przede wszystkim odniósł się do postawionych i osiągniętych celów rozprawy oraz do weryfikacji hipotez badawczych. Wskazał także na aplikacyjne walory przeprowadzonych badań, głównie w

postaci modelowego procesu adaptacji nowych funkcjonariuszy. Tu jedynie można mieć wątpliwość co do zaleceń praktycznych na s. 176 – należałoby raczej odwrócić kolejność, tzn. zalecenia w obszarze procesu adaptacji są pierwotne w stosunku do skutków w postaci m.in. usprawnienia procesu czy utożsamiania się z formacją. Doktorant wskazał także na ograniczenia oraz kierunki dalszych badań nad problematyką adaptacji i jej znaczenia dla internalizacji wzorów kulturowych.

5. Ocena merytoryczna pracy

Doktorant dokonał rzetelnego przeglądu literatury i przeprowadził badania własne z wykorzystaniem trafnie dobranych metod. W efekcie zrealizował postawione rozprawie cele i zweryfikował hipotezy badawcze. Wysoko oceniam zarówno wkład pracy Doktoranta w przeprowadzone badania, jak i osiągnięte wyniki badań. Wnioski płynące z badań uważam za interesujące z naukowego i praktycznego punktu widzenia.

Doceniam jasność wywodu i odwagę w formułowaniu własnych opinii. Za najbardziej wartościową część pracy uważam badania empiryczne – ich zakres oraz wykorzystane metody analizy, a także umiejętność wykorzystania wyników badań naukowych do sformułowania aplikacyjnych rozwiązań (modelowy proces adaptacji nowych funkcjonariuszy).

Sformułowane uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej, bardzo pozytywnej oceny pracy, ale mogą stanowić podstawę do dyskusji naukowej i doskonalenia podejścia badawczego. W związku z tym zwracam jedynie uwagę na następujące kwestie:

- terminologiczne - tytułowa internalizacja wzorów kultury nie została zdefiniowana i w mojej opinii niedostatecznie uwypuklona we wnioskach, zwłaszcza istotny wpływ adaptacji na internalizację; określenia „sprawność” i „sprawny” są niezdefiniowane i czasami odnoszone do procesu adaptacji, a czasami do internalizacji; determinanty, bariery, szanse i zagrożenia stosowane zamiennie;
- strukturalne - mieszanie czy też łączenie teorii z empirią, szczególnie w rozdziałach teoretycznych, ale także włączanie elementów teoretycznych (wcześniejsze badania) do rozdziałów empirycznych;
- koncepcyjne - konieczność uwzględnienia pracownika jako współodpowiedzialnego za proces adaptacji, szczególnie w kontekście zmian pokoleniowych, podkreślanych przez przełożonych.

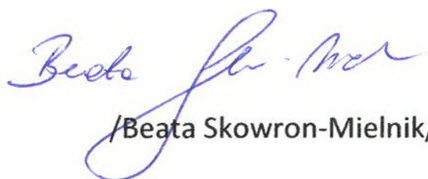
6. Ocena redakcji pracy

Rozprawa jest napisana jasnym, poprawnym, zrozumiałym językiem. W pracy zauważono jedynie sporadyczne pomyłki interpunkcyjne, czy literówki. Doktorant bardzo zadbał o stronę redakcyjną. Natomiast nie zawsze czytelna jest konstrukcja form graficznych, czyli tabel (np. 6 i 21 – czy cyfry oznaczają liczbę odpowiedzi?) i rysunków (wspomniane już 16 i 18). Przypisy i źródła sporządzono prawidłowo, niewielkie mankamenty redakcyjnej (np. źródło pod rys. 21 zawierające także jego tytuł).

7. Konkluzje recenzji

Na podstawie przeprowadzonej oceny rozprawy doktorskiej stwierdzam, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości o dużych walorach aplikacyjnych oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną mgra Przemysława Dziekana w danej dyscyplinie naukowej i umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jego rozprawa wzbogaca wiedzę w obszarze teorii i praktyki zarządzania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgra Przemysława Dziekana pt. „Adaptacja nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej w procesie internalizacji wzorów kultury organizacyjnej” spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. W związku z powyższym wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.



/Beata Skowron-Mielnik/

Poznań, 3 września 2021 r.

