



Katowice, 08 lipca 2016 r.

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana Tomasza Dąbrowskiego  
pt. „Zarządzanie oparte na kompetencjach w urzędach administracji publicznej – analiza  
w krytycznym nurcie zarządzania”  
napisanej w pod kierunkiem naukowym dr hab. Romana Batko**

Przedkładam niniejszą recenzję rozprawy doktorskiej w przewodzie doktorskim mgr Tomasza Dąbrowskiego, opracowaną w funkcji recenzenta, która została mi powierzona przez Radę Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie na posiedzeniu w dniu 4 maja 2016 r.

**1. Podstawa formalno-prawna**

Przedstawiona praca doktorska lokuje się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, dotycząc problemów właściwych dla subdyscypliny zarządzania publicznego a także zarządzania zasobami ludzkimi.

Podstawą formalną-prawną recenzji są: „Ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach naukowych i tytule naukowym w zakresie sztuki” z 14 marca 2003 r. (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami), Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 15 stycznia 2004 r. w sprawie szczegółowego trybu przeprowadzania czynności w przewodach doktorskich, habilitacyjnych oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora oraz załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 3 czerwca 2016 r. (poz. 882).

Zgodnie z wymienioną wyżej ustawą zadaniem recenzenta jest ustalenie, czy „rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...), a Doktorant wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej (...) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej”.

**2. Ocena problematyki badawczej podjętej w rozprawie i celów pracy**

Kompetencje stały się przedmiotem szczególnej uwagi już wraz ze wzrostem znaczenia podejścia zasobowego do organizacji. Są one szczególnie istotne dla tych organizacji, które opierają swoją przewagę konkurencyjną na kapitale intelektualnym. W organizacjach, które przyjęły koncepcję zarządzania przez kompetencje (*Competency-Based Management CBM*), wszystkie aspekty zarządzania są zintegrowane wokół kompetencji, a nie tradycyjnych kwestii związanych z zadaniami



czy stanowiskami. Oznacza to konieczność odkrycia w pracowniku cech, pozwalających mu w sposób ponad przeciętny realizować swoje zadania. Uwzględnia się przy tym różnice w zakresie indywidualnych predyspozycji do osiągania określonych wyników pracy. Dzięki temu wykorzystuje się działania pracowników w celu osiągnięcia możliwie największej przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie oparte na kompetencjach cieszy się zainteresowaniem wśród urzędów polskiej administracji publicznej. W wielu urzędach zdecydowano się wdrożyć je w życie. Jednak jak wskazuje Autor *„na gruncie polskiej nauki brakuje dyskusji nad faktycznym znaczeniem koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach”*, a *„krytyczne argumenty w tym zakresie, pojawiające się sporadycznie w publikacjach anglojęzycznych są w rodzimej dyskusji nieobecne”* (str. 8). Autor skupia się więc nie tylko na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o to, jak wdrażać zarządzanie oparte na kompetencjach, ale też o samą celowość tych wdrożeń w odniesieniu do administracji publicznej.

Krytyczna dyskusja nad ideą CBM ma oczywiście szersze podłoże, gdyż odnosi się w pewnej mierze do filozofii zarządzania zasobami ludzkimi *in se*. Trudno nie przychylić się do wyводу Autora, zgodnie z którym teoria zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia właściwie wyłącznie perspektywę organizacji. Jednostki/ aktorzy organizacyjni, mimo że są podmiotem zainteresowania ZZL, traktowani są zwykle przedmiotowo. Koncentracja na podejściu zasobowym powoduje, że organizacje – jeśli w ogóle - dbają o pracowników jak o zasoby, w które inwestują, jeśli przynosi im to korzyści.

Celem rozprawy jest zatem krytyczna ocena zarządzania opartego na kompetencjach w rzeczywistości urzędów polskiej administracji publicznej. Aby zrealizować cel badawczy, Autor odchodzi od paradygmatu funkcjonalistycznego, dominującego w naukach o zarządzaniu, na rzecz paradygmatu radykalnego strukturalizmu (inaczej: nurtu krytycznego), a także radykalnego humanizmu i interpretatywizmu.

Autor stawia cztery pytania badawcze:

- Czym jest i jakie ma cechy zarządzanie oparte na kompetencjach w rzeczywistości urzędów administracji publicznej?
- Jakie przyczyny, oczekiwania i założenia oraz jakie grupy interesów stoją za decyzjami o wprowadzeniu zarządzania opartego na kompetencjach w urzędach?
- Jakie efekty starano się osiągnąć, jakie efekty komunikowano jako osiągnięte i jakie rzeczywiście osiągnięto w wyniku zrealizowanych projektów mających wprowadzić rozwiązania z zakresu zarządzania opartego na kompetencjach?
- Czy zarządzanie oparte na kompetencjach jest w ogóle możliwe w rzeczywistości administracji publicznej, a jeśli tak, to jakie bariery utrudniają jego urzeczywistnienie?



W badaniach Autor skupia się więc na zrozumieniu rzeczywistości w odniesieniu do stosowania zarządzania opartego na kompetencjach i jego kontekstu.

Problematyka badawcza podjęta w rozprawie jest ważna i aktualna oraz uzasadniona z punktu widzenia niewielkiej ilości opracowań w tym zakresie. Wybór tematu pracy został w sposób wyczerpujący i poprawny uzasadniony przez Doktoranta. Podobnie, pozytywnie oceniam sformułowany cel i wynikające z niego pytania badawcze.

### 3. Ocena założeń metodologicznych pracy

W nowszej literaturze przedmiotu pojawiają się zastrzeżenia wobec prymatu efektywności, widocznego w literaturze przedmiotu skierowanej zarówno do świata akademickiego, jak i praktyków zarządzania. Zbyt małe zainteresowanie przejawiane jest kwestiami moralnymi i społecznymi w aspekcie polityk i praktyk ZZL. Stąd też podkreśla się korzyści podejścia pluralistycznego, poszukiwania konceptualizacji, które uwzględniałyby złożoność relacji zatrudnienia, z uwzględnieniem godzenia sprzecznych interesów. Mając na uwadze chęć poznania i opisu rzeczywistości, Autor korzysta z metod właściwych dla nurtu humanistycznego zarządzania, odnosząc się do założeń nurtu krytycznego, a także dorobku interpretatywizmu, jak i radykalnego humanizmu.

Wspólnymi cechami wskazanych paradygmatów są subiektywizm, koncentracja na aspekcie ludzkim organizacji, jakościowa metodyka badań, dyskusja nad konstruktami teoretycznymi. Poprzez analizę interpretacji aktorów organizacyjnych, uchwycenie sensu z ich punktu widzenia (paradygmat interpretatywny), możliwe jest odkrycie dysfunkcji (nurt krytyczny), co pozwala na refleksję etyczną (radykalny humanizm).

Nurt krytyczny opiera się na założeniu fundamentalnej przebudowy rzeczywistości społecznej. Podstawą w tym zakresie jest odkrycie mechanizmów nierówności społecznej oraz dokonywanie zmian w świadomości zaangażowanych osób, co może doprowadzić do zmiany owej rzeczywistości. Jak pisze Ł. Sułkowski, *„nurt krytyczny zarządzania jest dość kontrowersyjny, ponieważ założenia leżące u jego podstaw mają charakter ideologiczny. Zarządzanie, opisywane jako perswazyjny dyskurs podtrzymujący opresyjne struktury społeczne, postrzegane jest jednostronnie i ideologicznie. Jednocześnie Critical Management Studies mają ambicje naukowe, odwołując się do obiektywizmu neomarksizmu. Marksizm postulował „naukowość” własnego dyskursu, przy czym nigdy nie zdołał wyjść poza ideologię”*. Stąd chcę w tym miejscu zadać pytanie: czy Autor uważa, że możliwe jest, w odniesieniu do poruszanego przez niego tematu, że badania prowadzone w nurcie krytycznym, mają szansę doprowadzić do realnej zmiany? Jeśli tak, to w jaki sposób?



Skala przeprowadzonych przez Autora badań jest imponująca, biorąc pod uwagę ich jakościowy charakter. Badania objęły swym zasięgiem okres prawie 5 lat i kilkadziesiąt organizacji publicznych. W ponad połowie z nich Autor przeprowadził badania osobiście. Ponadto Autor przeprowadził wywiady z przedstawicielami firm doradczych, które były wykonawcami wdrożeń rozwiązań z zakresu zarządzania opartego na kompetencjach. Rozumienie budowane było także poprzez obserwacje oraz analizę oficjalnych dokumentów, a także – co wyjątkowo cenne – o analizę dokumentów wewnętrznych dotyczących wykonanych wdrożeń. Skala zrealizowanych badań jest imponująca, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę, że jest to „zaledwie” praca doktorska. Łącznie zrealizowano ponad czterdzieści spotkań fokusowych, w których udział brało ponad pięćset urzędników (sic!), a także ponad pięćdziesiąt wywiadów indywidualnych. Ponadto Autor brał także udział w warsztatach roboczych i seminariach. Ciekawe byłoby dla mnie szersze omówienie wyników uzyskanych w wyniku obserwacji. Jakie konkluzje z tej części badań Autor mógłby sformułować?

#### 4. Merytoryczna ocena pracy

Przyjęta optyka metodologiczna ma także swoje skutki dla struktury pracy. Nie ma tu „klasycznego” układu część teoretyczna – część empiryczna. Autor wyjaśnia w obszernym wstępie (28 str.) przyczynę zainteresowania problematyką badawczą, przyjęte podejście paradygmatyczne, a także cel pracy, pytania badawcze. W kolejnych rozdziałach Autor prezentuje wyniki przeglądu literatury przedmiotu, a także wyniki przeprowadzonych przez siebie badań oraz własne wnioski.

Recenzowana praca składa się z pięciu rozdziałów, wstępu oraz zakończenia. Jej objętość wykracza ponad przeciętną objętość właściwą dla prac z zakresu nauk o zarządzaniu, co często świadczy o braku umiejętności dokonywania syntezy poruszanych treści, jednak w tym przypadku objętość pracy jest w pełni uzasadniona. Można wręcz wskazać, iż Autor wykazał się ogromną autodyscypliną w prezentacji wywodu i zebranego materiału empirycznego. Nie wątpię, iż dysponując taką ilością danych, Autor byłby w stanie rozbudować pracę do „*takich rozmiarów, których Czytelnik nie byłby w stanie zaakceptować*” (str.30), czego szczęśliwie nie uczynił. Świadczy to o umiejętności skupienia się na najważniejszych wątkach, co jest jedną z cech dobrego badacza.

Rozdział pierwszy dysertacji prezentuje ogólne założenia dotyczące CBM, w tym jej podstawowe zasady i umiejscowienie koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach, uwzględniając krytykę tradycyjnego łączenia jej z nurtem zarządzania zasobami ludzkimi oraz potencjalne ryzyko wiążące się z możliwością traktowania koncepcji CBM jako jednej z popularnych mód w zarządzaniu. Przedstawione treści wyjaśniają dlaczego CBM jest coraz częściej



wykorzystywaną koncepcją w administracji publicznej. Autor zastanawia się także, czy CBM nie jest przypadkiem jedną z mód w zarządzaniu, opowiadając się właśnie za tym stanem rzeczy. Odnosząc się do zacytowanego za G.Prawelską-Skrzypek pytania *„Jak zarządzać kompetencjami pracowników, aby realizować jednocześnie cele firmy oraz zwiększać pole wolności pracowników, realizujących własne cele rozwojowe?”* (str. 41), chciałabym spytać Autora o jego stosunek do możliwości godzenia tej sprzeczności, zwłaszcza w kontekście przeprowadzonych badań.

W drugim rozdziale Autor przechodzi „do szczegółu” wyjaśniając jak można rozumieć termin kompetencje, a także jak jego rozumienie wpływa na podejście do całej idei zarządzania przez kompetencje. W tym miejscu Autor wskazuje na proefektywnościowy charakter całej koncepcji. Dalej, wyjaśnia kwestie wartościowania kompetencji, tworzenia modeli i profili kompetencyjnych, wskazując na przykładach *„mapę potencjalnych nieporozumień, które mogą utrudniać dyskusję o efektach wdrożeń”*.

Na str. 74 Autor przytacza przykład rozwoju kompetencji posługiwania się językiem obcym twierdząc, iż jest to paradoks zamkniętego koła. Wydaje mi się, iż takie rozumienie nie jest zgodnie ideą zarządzania przez kompetencje, gdyż jeśli kompetencja wymagana jest na stanowisku znajdującym się wyżej w hierarchii, to – w moim rozumieniu CBM – organizacja powinna mieć interes w jej rozwijaniu. Czy więc ten fragment nie świadczy jednak jedynie o tym, że wadliwa jest interpretacja założeń CBM w polskich urzędach?

Autor wskazując na model Burcha (str. 90) przytacza pogląd, iż *„automatyzm i bezrefleksyjne zachowywanie się w wymagany sposób utożsamiane są z najwyższym poziomem rozwoju kompetencji”*. Czy według Autora najwyższy poziom drabiny kompetencji określany jako nieświadomość kompetencji faktycznie oznacza bezrefleksyjne zachowywanie się?

W rozdziale trzecim, Autor odchodzi początkowo od CBM, nakreślając kontekst działania współczesnych organizacji publicznych, nakreślając tło dla zainteresowania instrumentarium zarządzania. Dalej, analizuje szczegółowo powody zainteresowania się koncepcją CBM. Dokonuje wartościowej analizy interesariuszy procesu wdrożenia CBM. Co jest wyjątkowo cenne, analizuje motywacje stojące za wdrożeniem koncepcji CMB w praktykę działania urzędów, a nawet idzie dalej, poddając analizie metazałożenia w postaci mitów w zarządzaniu. Rozdział kończy się pytaniem o to, czy wdrożenie koncepcji CBM jest w ogóle możliwe. Z jednej strony Autor pisze (str. 194), że *„Z perspektywy przedstawionych w tej pracy wniosków należałoby bowiem stwierdzić, iż trudno jest osiągać cele, gdy tak naprawdę nie bardzo wiadomo, jakie one są”*, a za chwilę, iż *„Niemniej jednak stwierdzenie, iż urzędy nie osiągają celów realizowanych przez siebie wdrożeń także wydaje*



się nieprawdziwe”. Skoro nie są celami „banały mówiące o efektywności i jakości działania, tak jak nie są nimi etykiety „wybitny – przeciętny urząd”, gdyż te są z natury nieweryfikowalne”, jakie więc – w opinii Autora – są faktyczne cele wdrożenia CBM w badanych urzędach?

W rozdziale czwartym Autor skupia się na oszacowaniu skali wdrożeń CBM w urzędach, ich sankcjonowaniu, a także efektach tych wdrożeń. W dokonaniu takiej analizy i zwiększeniu przejrzystości prezentowanych wyników pomogłoby ujęcie ilościowe zgromadzonych danych (patrz Miles, M.B i Huberman, A.M. 2000. Analiza danych jakościowych. Trans Humana, Białystok). Omawia także formy sankcjonowania koncepcji CBM w urzędach oraz możliwości jej wykorzystania w odniesieniu do poszczególnych procesów personalnych. Obraz efektów nakreślony przez Autora można podsumować jednym słowem - porażka. Niewątpliwie przytoczone treści nie pozostawiają złudzeń i pozwalają stwierdzić, że w wielu przypadkach występuje w tym zakresie zjawisko określane mianem decouplingu. Autor nie twierdzi jednak, że urzędy nie próbują zarządzać kompetencjami pracowników bądź, że podjęty przez nie wysiłek był daremny. Jakie są według Autora najważniejsze korzyści z wdrożenia CBM dla urzędów?

Rozdział piąty stanowi opracowanie, dzięki któremu możliwe jest udzielenie odpowiedzi na dwa pytania: (1) W czym można doszukiwać się przyczyn nieudanych wdrożeń rozwiązań z zakresu koncepcji CBM? (2) Jak należy ocenić znaczenie koncepcji CBM dla praktyki zarządzania w administracji publicznej? Doceniając literacką predylekcję Autora i wykorzystanie struktury siedmiu grzechów głównych, chciałabym spytać, czy faktycznie wszystkie przyczyny mieszczą się w tych siedmiu kategoriach? Osobiście najbardziej zainteresował mnie wątek ujęty w podrozdziale zatytułowanym: „O ryzyku sukcesu wdrożenia koncepcji CBM”. Biorąc pod uwagę przedstawione przez Autora argumenty pochodzące z literatury przedmiotu, chciałabym spytać, na ile krytycznie ocenia zarządzanie przez kompetencje jako podejście do ZZL. Należy rozróżnić krytykę samej idei zarządzania przez kompetencje od krytyki jej implementacji. Wydaje się, że obowiązujące – przynajmniej w teorii – podejście do ZZL zakłada, że należy dążyć do zespolenia pracownika z organizacją poprzez dostarczenie obustronnych korzyści, co dotyczy także CBM. Czy w opinii Autora sama idea zarządzania przez kompetencje powinna być oceniona negatywnie? I dalej: czy założenia CMB wykluczają możliwość skupienia się na aspiracjach i potrzebach pracowników? Jeśli nawet przyjmimy, że tak właśnie jest, czy Autor uważa, że społeczeństwo powinno ponosić koszty rozwoju tych kompetencji, które chciałby rozwijać pracownik administracji publicznej, niezależnie od ich przydatności dla organizacji? Według mnie, oznaczałoby to dokonanie rewolucji w podejściu do oceny szeroko rozumianej efektywności sektora publicznego i jego organizacji. Czy takie działanie nie



byłoby postrzegane jako marnotrawienie środków publicznych? Jeśli tak, to czy paradoksalnie idea humanizmu w ZZL nie jest potencjalnie bardziej możliwa do wdrożenia w sektorze komercyjnym, gdzie jedynie właściciele decydują o sposobie wydatkowania środków swoich przedsiębiorstw?

Jeśli uznamy wagę rozwoju kompetencji pracownika, organizacja może wyjść poza zbiór kompetencji potrzebnych jej do realizacji zamierzeń strategicznych, w kierunku podejścia nazywanego w przedsiębiorczości rozumowaniem wynikowym (effectuation), dla którego właściwe jest wychodzenie nie od celów, a od posiadanych środków (zasobów). Nasuwa się jednak pytanie, czy zawsze takie właśnie podejście jest korzystne dla organizacji? Może bowiem przyjąć postać, w której usługę buduje się na bazie posiadanych przez pracowników kompetencji, a nie odwrotnie (w przypadku uczelni wyższych oznaczałoby to tworzenie oferty studiów odpowiadającej kompetencjom pracowników naukowo-dydaktycznych, a nie potrzebom rynku). Proszę Autora o ustosunkowanie się do tej kwestii.

Autor podnosi także kwestię monokulturyzmu. Jeśli odnosi się do tej idei negatywnie, co innego proponuje w zamian, aby wskazać pracownikom jakie zachowania są właściwe i jakie wartości są pożądane?

W tym miejscu chciałabym zaznaczyć, że wysoko oceniam prowadzony przez Autora wywód. Zgadzam się z większością przytaczanych przez Niego poglądów, a także sformułowanych przez Niego wniosków, stąd zapewne mało jest pytań i uwag sformułowanych w tej recenzji, a dotyczących właśnie krytycznego spojrzenia na CBM i praktykę działania polskiej administracji publicznej.

## 5. Osiągnięcia wykazane w recenzowanej rozprawie

W zakończeniu Autor dokonuje podsumowania uzyskanych rezultatów. Po postawionej wysoko poprzeczce już na samym początku pracy, po lekturze tej części pracy odczuwam pewien niedosyt. Oczekiwałamby wyraźnego wskazania, jakie są implikacje przedstawionej dysertacji dla teorii?

Uważam także, że praca ta ma znaczący wymiar aplikacyjny, choć nie został on wyeksponowany. Autor pisze, iż „*umieszczenie bowiem badań w nurcie CMS sprawia, iż zyskują one walor praktyczności*” (str. 291). Prosiłabym więc Autora o sformułowanie w syntetyczny sposób zaleceń dla praktyki, jakie wynikają z przeprowadzonych przez niego badań.

Na koniec proszę Autora o wyjaśnienie ograniczeń przeprowadzonych badań, a także nakreślenie kierunków przyszłych badań.



## 6. Uwagi formalne

Doktorant wykazuje się dyscypliną i dojrzałością badawczą. Sposób prezentacji treści pozwala na kontrolę procesów badawczych i analitycznych. Przedstawiona argumentacja została przeprowadzona w sposób przejrzysty, uporządkowany i spójny. Wnioski oparto na przedstawionych argumentach i dowodach empirycznych.

Umiejętność korzystania ze źródeł literaturowych oceniam wysoko. W pracy zawarto wiele przypisów literaturowych (ponad 500 pozycji), które są właściwie dobrane do omawianych treści. Niestety Autor nie ponumerował zbioru literatury.

Rozprawa jest napisana bardzo dobrą polszczyzną. Redakcja pracy jest staranna, estetyka pracy jest wręcz wyjątkowa. Fakt, iż informacje przedstawione są w sposób atrakcyjny, a styl pisarski właściwy jest bardziej dla nauk humanistycznych niż ekonomicznych, sprawiają, że pracę czyta się łatwo i z wyjątkową przyjemnością.

Autor dążył do tego, aby jego praca stała się „*eklektycznym połączeniem eseju, krytycznej analizy źródeł, dziennika z obserwacji, wypisów z książek użytecznych i hermeneutycznej interpretacji znaczeń (...)*” (str.32). Uważam ten cel za zrealizowany.

## 7. Konkluzja recenzji

Recenzowana praca doktorska jest niezmiernie wartościowym opracowaniem naukowym. Biorąc pod uwagę, że podstawowym celem nauki jest dążenie do poznania i zrozumienia, praca pozwala na poznanie rzeczywistości w aspekcie zarządzania opartego na kompetencjach w urzędach polskiej administracji publicznej. Podjęty problem naukowy jest istotny, także z punktu widzenia praktyki, i został rozwiązany w sposób oryginalny. Rzadko bowiem w obszarze nauk o zarządzaniu spotyka się prace prowadzone w nurcie krytycznym. Pozwala to na inne, niż mainstreamowe ujęcie koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach.

Mocną stroną jest część empiryczna pracy. Przeprowadzone badania wskazują na umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów i stanowiły podstawę do sformułowania interesujących wniosków.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana Tomasza Dąbrowskiego spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom kwalifikacyjnym na stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauki o zarządzaniu, gdyż stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i przynajmniej w części wypełnia lukę w aspekcie krytycznej oceny zarządzania przez



kompetencje, w tym możliwości praktycznego wdrażania tej koncepcji w praktykę działania administracji publicznej.

Konkludując stwierdzam, że praca doktorska spełnia wymogi stawiane w art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami). Dlatego też wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony. Ze względu na nowatorstwo pracy i jej nieprzeciętnie wysoki poziom w ramach przyjętej formy oraz wybitny wkład w budowanie wiedzy na temat działania organizacji publicznych i krytycznej oceny koncepcji zarządzania przez kompetencje, mimo wskazanych zastrzeżeń, wnoszę o rozpatrzenie możliwości przyznania **nagrody za pracę doktorską**.

Agata Austen