

Prof. zw. dr hab. inż. Stanisław TKACZYK

Politechnika Warszawska

Wydział Zarządzania

Warszawa, dnia 16 maja 2014 r.

OPINIA

o rozprawie doktorskiej Pana mgr Hakima Huseina pt :”Znaczenie wartości etycznych i organizacyjnych w zarządzaniu jakością, na podstawie badań przeprowadzonych w administracji samorządowej,, , napisanej pod kierunkiem naukowym Pana prof. zw. dr hab. Marka Bugdola.

1.Uwagi wstępne

Ocena pracy administracji samorządowej jest jednym z istotnych elementów określających jakość funkcjonowania administracji jako takiej, co przekłada się, m.inn. na wizerunek państwa w odczuciu jego obywateli. Jest wiele rozważań poznawczych, poświęconych różnym podejściom organizacyjnym w odniesieniu do procesów zarządzania w administracji i administracją, w aspekcie kontaktów i współpracy ze społeczeństwem- w tym od strony postawy etycznej obu stron.

Doktorant recenzowanej pracy w sposób oryginalny rozpatruje rolę etyki w odniesieniu do filozofii i metody TQM mówiąc, że obecnie TQM i etyka stanowią wspólny mianownik (str.4 w pracy).

Elementami towarzyszącymi w rozpatrywanym zagadnieniu są zaufanie, ale również i satysfakcja, odpowiedzialność oraz sprawiedliwość.

Konkluzją wzajemnego skojarzenia tych wspólnych, bądź zbliżonych zagadnień jest hipoteza główna pracy, w brzmieniu: w świadomości większości

respondentów występuje przekonanie, że zarządzanie jakością powinno opierać się na etycznych wartościach i zasadach postępowania.

Z tezą tą związane jest pięć hipotez szczegółowych, przy czym pierwsza z hipotez mówi, iż w systemach zarządzania jakością, ważną rolę odgrywają zachowania etyczne - dotyczy to również innych systemów zarządzania. Do brzmienia tych hipotez nie wnoszę uwag

W dalszej kolejności Doktorant omawia układ rozprawy, do czego odnoszę się w dalszej części recenzji.

Podjęty temat rozprawy uważam za dystabilny, opracowany pieczołowicie, z dużą znajomością omawianej tematyki. Tym bardziej, że dotyczy polskiej administracji samorządowej ocenianej przez cudzoziemca z punktu widzenia wartości etycznych, co zasługuje na podkreślenie.

Recenzowaną rozprawę oceniam pozytywnie.

2.Uwagi szczegółowe

Recenzowana praca napisana jest w układzie klasycznym. Poza wprowadzeniem składa się z siedmiu bloków tematycznych, ujmujących :

- omówienie systemów zarządzania jakością łącznie z filozofią i metodą TQM (rozdz. I),
- problemy etyczne w zarządzaniu jakością(rozdz. II),
- wybrane wartości etyczne i organizacyjne w zarządzaniu jakością(rozdz. III),
- metodykę badań empirycznych (rozdz. III),
- funkcjonowanie i dojrzałość systemu zarządzania jakością wg. normy ISO 9004:2009 w badanych jednostkach administracji samorządowej (rozdz. V),
- znaczenie wybranych wartości etycznych i organizacyjnych w zarządzaniu jakością w badanych jednostkach administracji samorządowej (rozdz. VI) oraz
- weryfikacje badań własnych, w tym ograniczenia, rekomendacje i zakończenie wraz z wnioskami (rozdz. VII).

Swoje uwagi i spostrzeżenia do recenzowanej pracy przedstawiam w w/wym kolejności jej układu.

I tak, we wprowadzeniu Doktorant przedstawił założenia podjętego w pracy tematu badawczego, które ujął w podstawowych celach badawczych, które odniósł do identyfikacji źródeł zachowań nieetycznych, związanych z wdrożeniem i doskonaleniem systemów zarządzania jakością oraz konsekwencji takich zachowań jak relacja między wpływem zaangażowania kierownictwa, a dojrzałością i skutecznością Systemu Zarządzania Jakością (SZJ), zaufania, satysfakcji i innych, które mogłyby być podstawą do zbudowania systemu wartości etycznych i organizacyjnych w zarządzaniu jakością.

Jak z powyższego wynika, zaproponowane przez Doktoranta podejście jest wielowątkowe, oryginalne i czytelnie przedstawione w algorytmie (rys.1, str.7 w pracy).

Do samych założeń badawczych pracy nie wnoszę zastrzeżeń.

Co się tyczy I rozdziału, to Autor pracy dokonuje analizy wzajemnych powiązań z najczęściej stosowanymi systemami zarządzania, opartymi o kryterium jakości, biorąc za punkt wyjścia filozofię i metodę TQM. Na podkreślenie, moim zdaniem zasługuje podkreślenie w pracy problematyki zarządzania wiedzą, która rozumiana jest jako sposób zarządzania nią obejmujący ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie jej do realizacji celów (pkt.1,3,4). Stąd wiedza stanowi klucz do sukcesu organizacji, jeśli jej zasoby zastały wykorzystane w praktyce. A przecież wiedza wiąże się z etyką, kulturą, intuicją, warunkami pracy i stylem zarządzania, a więc zdecydowanie splata się z przyjętym rozumowaniem przez Doktoranta, zwłaszcza w odniesieniu do organizacji samorządowych.

Do treści tego rozdziału nie wnoszę uwag. Wydaje mi się, że dane zawarte w tym rozdziale mogłyby ulec skompromowaniu.

Następne dwa rozdziały recenzowanej pracy – II i III, dotyczą głównej problematyki recenzowanej rozprawy, tj. problematyki etyki i jej wartości w zarządzaniu jakością.

Autor pracy na wstępie do rozdziału II stawia stwierdzenia, że obecnie w zarządzaniu - TQM i etyka stanowią wspólny mianownik, a idąc dalej, że współistnienie obu tych składników w organizacji jest gwarantem sprawnego i efektywnego funkcjonowania (pkt.2.1, str.46)

Przekonyującym mnie argumentem do takiego stwierdzenia jest to, że związki etyki i jakości w budowie organizacji (pkt.2.1, str. 48), znajdują

potwierdzenie w dokonanej w pracy analizie koncepcji CSR (pkt.2.2).Według Autora pracy czynnikiem wzmacniającym umocowanie etyki w biznesie są odpowiednie akty normatywne jak normy serii 8000, ISO serii 26000 (pkt-y 2.3.1-2.3.3 w pracy).Autor pracy w trakcie przeprowadzonej analizy literaturowej, wykazuje się dużą znajomością stanu literatury z analizowanego obszaru badawczego, jak np. konferencji krajowej poświęconej zagadnieniom społecznej odpowiedzialności biznesu w Warszawie.

Wybrane wartości etyczne są omawiane w następnym III rozdziale recenzowanej rozprawy. Autor pracy w ślad za prof. L. Krzyżanowskim przedstawia podział wybranych wartości autotelicznych (tabl. VIII, str.64 w pracy), a następnie omawia istotne odniesienia do zarządzania jakością, w tym jakości zaangażowania, tj. stopnia wpływu, jakie wywiera zaangażowanie pracownika na organizację (str.67 w pracy).

Dalsze odniesienia do wartości etycznych, jak zaufanie, satysfakcja, i sprawiedliwość są omówione prawidłowo. Rola zaufania w zarządzaniu organizacją jest nie do przecenienia i to nie tylko w odniesieniu do zarządzania jakością, podobnie jak satysfakcja pracowników, na co zwrócił już uwagę jeden z twórców nowej filozofii jakości W.E. Deming w jednej ze swoich tez.

Doktorant oceniając te zagadnienia, słusznie je odnosi do modeli doskonałości EFQM i CAF. Ten ostatni mający duże zastosowanie w administracji nie został w pracy szczegółowo omówiony, stąd proszę o jego przedstawienie podczas dyskusji w trakcie obrony pracy.

Trafność dalszych omawianych wartości etycznych, w tym sprawiedliwości, jak i odpowiedzialności i samokontroli wskazuje na dalsze rozeznanie problematyki etyki przez Kandydata, a także związków z jakością totalną.

Do treści merytorycznych, zawartych w tych dwóch rozdziałach nie wnoszę zastrzeżeń. Przy czym, wydaje mi się, że przedstawiony w pracy tekst mógłby ulec skomprimowaniu, bez uszczerbku dla jego wartości merytorycznej.

Kolejny rozdział pracy (IV), poświęcony jest omówieniu metodyki zaplanowanych i przeprowadzonych badań empirycznych, mających na celu określenie znaczenia wartości organizacyjnych i instrumentalnych SZJ oraz

zachowań etycznych i nieetycznych podmiotów tworzących organizację, na przykładzie administracji samorządowej.

Powyższemu zadaniu badawczemu podporządkowano pięć celów szczegółowych z rozszerzoną oceną poziomu dojrzałości istniejących SZJ.

Jak z powyższego wynika, zaproponowany program badawczy jest bardzo rozbudowany, z dużym uszczegółowieniem zaplanowanych badań.

Zbieranie danych do badań opierało się na metodach ankietowych, zgodnie z zasadą sondażu diagnostycznego, statystyczną obróbką uzyskanych wyników badań, a także analizie jakościowej. Metody te były dobierane pod kątem udowodnienia postawionej tezy głównej pracy, jak i też pomocniczych, ze szczególnym położeniem nacisku na zachowania etyczne (str.89 pracy), a także pozostałe (str. 91-94 w pracy).

Populacja badawcza wynosiła ponad 2400 respondentów, przy stopie zwrotu ankiet ponad 300 ankiet z organizacji samorządowych różnej wielkości. Respondenci z tych organizacji cechowali się różnym poziomem wykształcenia (największa populacja – osoby z wykształceniem wyższym magisterskim- 67 % (str.97 w pracy, a także stażem pracy, stanowiskiem itp.)

Badane samorzady były różnej wielkości, zależnie od wielkości miasta.

Do I i II Etapu badań nie wnoszę zastrzeżeń.

Kolejny rozdział pracy (V), poświęcony jest prezentacji uzyskanych wyników z zakresu dojrzałości SZJ w/g normy ISO 9004:2009, z uwzględnieniem elementów samooceny-kluczowych i szczegółowych w badanych organizacjach, na pięciu poziomach dojrzałości. Średnia wartość poziomu dojrzałości obliczano wg wzoru na średnią ważoną (str.111 w pracy).

Materiał badawczy obejmował wyniki badań poświęcone (str.111-179 w pracy) :

- zarządzaniu ukierunkowanemu na trwałe sukcesy organizacji (pkt.5.1 w pracy),
- strategii i polityce badanych organizacji (pkt 5.2 w pracy),
- zarządzaniu zasobami (pkt.5.3 w pracy),
- zarządzaniu procesami (pkt.5.4 w pracy),

- monitorowaniu, pomiarom i przeglądom (pkt.5.5 w pracy) oraz takim elementom jak:
- doskonalenie, innowacja i uczenie się (pkt.5 w pracy).

Wyniki oceny dojrzałości SZJ zostały zaprezentowane bardzo szczegółowo na wykresach i tabelach.

Doktorant konkludując uzyskane wyniki badań stwierdza, że średnia ocena elementów kluczowych jest wyższa niż średnia ocena elementów szczegółowych, za wyjątkiem uzyskanych danych, dotyczących oceny dojrzałości strategii i polityki, gdzie jest na odwrót. Daje to podstawę do wnioskowania, że badane urzędy skupiają się przede wszystkim na realizacji elementów kluczowych dojrzałości SZJ (str.180 w pracy).

Powyższe potwierdza również moim zdaniem aktualną rzeczywistość pracy większości krajowych organizacji samorządowych, ukierunkowanych w dużej części na działania okazjonalne.

Co się tyczy prezentacji uzyskanych wyników badań, to tak jak powiedziałem uprzednio, są one przedstawione wyjątkowo pieczołowicie. W przyszłości proponowałbym rozważenie możliwości zbiorowych zestawień, co ułatwiłoby ich analizę.

W przedostatnim rozdziale recenzowanej pracy (VI), Doktorant dokonuje analizy znaczenia wybranych wartości etycznych i organizacyjnych w badanych jednostkach administracji samorządowej. Zwrócono tu szczególną uwagę na etyczną działalność organizacji posiadających SZJ.

W tym interesującym rozdziale Autor pracy prezentuje swoje wyniki w odniesieniu do :

- zaangażowania w systemach zarządzania jakością z uwzględnieniem roli kierownictwa we wdrażaniu, utrzymaniu i doskonaleniu skuteczności systemu jakości (pkt.^1 w pracy)
- zaangażowania kierownictwa w zderzeniu z dojrzałością SZJ (pkt.6.2 w pracy),
- szeroko potraktowanych determinant satysfakcji z pracy w powiązaniu z jakością organizacji (pkt-y 6.4.1-6.4.5 w pracy),

- danych o sprawiedliwości , samokontroli i odpowiedzialności (rozdz.6.5. w pracy),
- działalność i organizacji wprowadzających SZJ z punktu widzenia etyki (rozdz.6 w pracy),
- modelu systemu wartości (rozdz. 6.7 w pracy) oraz
- propozycje doskonalenia SZJ poprzez wzmacnianie wartości etycznych i organizacyjnych (rozdz.6.8 w pracy).

Co się tyczy moich spostrzeżeń i uwag do analizowanych rozdziałów to :

- na podkreślenie zasługuje zastosowanie w ocenie zaangażowania w SZJ pracowników różnego szczebla oryginalnego modelu poziomów zaangażowania pracowników opracowanego przez Pana prof. M.Bugdola,
- rozdział 6.1 i 6.2 uwzględniając rolę Najwyższego Kierownictwa w SZJ mogłyby stanowić jedną całość,
- problem zaufania w pracy był oceniany w pracy z różnych punktów widzenia. Moim zdaniem element był słusznie oceniany, m.inn. przez właściwą atmosferę pracy (tabl.1.10a i 1.10b, str. 217 i 218 w pracy).Poza UM w Krakowie w pozostałych badanych organizacjach było w tym zakresie sporo rozbieżności. Stąd moje pytanie do Doktoranta - czym są one spowodowane ?
- kolejny, ważki problem to determinanty satysfakcji z pracy, a jakość organizacji (pkt.6.4 w pracy).Jest to bardzo ważny element w zakresie zarządzania organizacją, bo albo generalnie ułatwia realizację procesu zarządzania, albo ją utrudnia. Tym bardziej, że odnosi się do elementów SZJ. Dla mnie interesujące są korzystne wyniki badań w tym zakresie, postrzegane przez pryzmat wykorzystywania umiejętności pracowników w zakresie organizacji pracy związanej z wdrożeniem SZJ (str.232 w pracy).Pozostaje jednak problem słabej korelacji $r \leq 0,2$, pomiędzy przyjętymi zmiennymi a omawianymi czynnikami SZJ. Prosiłbym o komentarz w tej sprawie.
- w dalszej kolejności rozszerzono zakres badania, m.inn o wpływ środowiska pracy, relacje interpersonalne, organizacji miejsca pracy na satysfakcję pracowników badanych organizacji, łącznie z satysfakcją menedżerów (pkt. 6.4.1 – 6.4.5 w pracy).W tym zakresie zauważalny staje się generalnie wpływ wykształcenia pracowników na korzystne postrzeganie (satysfakcję) z miejsca

pracy, aczkolwiek uzyskane wyniki wskazują na duże zróżnicowanie opinii respondentów w tej sprawie. Przy czym, czynnikiem dominującym w mniejszych organizacjach, satysfakcja wiąże się m.inn z poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia. (str.252 w pracy).Czy zdaniem Doktoranta wiąże się to z dużym bezrobociem w małych regionach, czy też wpływ na to wywierają inne czynniki?

- dalsze badania i rozważania Autora pracy dotyczą analizy uzyskanych w toku badań danych o sprawiedliwości, samokontroli i odpowiedzialności (pkt.6.5 w pracy).Uzyskane wyniki badań w tym zakresie są moim zdaniem generalnie zgodne z oczekiwaniami, ale o słuszności ich podjęcia wskazują opinie pracowników badanych organizacji.

Kolejny punkt rozprawy powraca do jej głównego nurtu, tj. etycznej działalności organizacji wprowadzających SZJ (pkt.6.6 w pracy).Autor pracy w tym miejscu konkluduje jednoznacznie: wpływ istniejących w organizacji wartości na ich etyczne zachowanie jest dominujący – powyżej 85 % (wykres 12a na str.207 w pracy).Oczywiście w dalszej kolejności następuje dalsze uszczegółowienie badanych elementów.

Kolejnym punktem konkludującym poniekąd przeprowadzone w pracy badania, analizy i eksplikacje jest oryginalna próba zbudowania modelu systemu wartości etycznych i organizacyjnych (pkt.6.7 w pracy), jak i propozycja doskonalenia SZJ, poprzez wzmacnianie systemu wartości etycznych i organizacyjnych.

Co się tyczy opracowanego modelu, a raczej założeń do samego modelu, posiada on charakter opisowy (rys.12, str. 291) w pracy).Opracowany jest na podstawie opinii badanej grupy pracowników samorządowych. Jest moim zdaniem oryginalny, ponieważ w sposób zwarty stara się zawrzeć badane w pracy wartości, mające wpływ na zachowania etyczne w organizacji samorządowej, z ważnością i związkami wynikającymi z opinii reprezentantów. W pierwszej kolejności odnosi się do najsilniejszych wartości jak odpowiedzialność, zaufanie, zaangażowanie i sprawiedliwość (str.292 w pracy).

W dalszej kolejności Doktorant stara się określić przystawanie opracowanego modelu do rzeczywistości, z jego doskonaleniem w tym zakresie. Wzorując się na wykresie K.Ishikawy buduje system wzmacniania badanych wartości ze skutkiem w postaci doskonalenia SZJ. Jest to bardzo oryginalne, poznawcze podejście w tym zakresie. Jeśli mógłbym coś zasugerować, to

proponowałbym w przyszłości rozważyć możliwość wprowadzenia dodatkowo elementów ciągłego doskonalenia analizowanych wartości etycznych.

Sam model oraz propozycje jego doskonalenia oceniam wysoce pozytywnie, jako istotne novum poznawcze w badanym obszarze zarządzania organizacją.

Doktorant bardzo rzetelnie, niezależnie od poprowadzonych uprzednio badań, podaje je dodatkowej weryfikacji w Urzędzie Miasta Raciborz (rozdz.VII).

Badania weryfikujące przedstawione w tym rozdziale, aczkolwiek przeprowadzone na mniejszej populacji (48 respondentów),potwierdziły w znacznej mierze wyniki badań podstawowych. Ostateczny wpływ wartości w tej organizacji na zachowania etyczne jest nieco niższy aniżeli w grupie podstawowej – na poziomie nieco wyższej od 68 %.

Konkludując swoje przemyślenia Autor przedstawia ograniczenia co do uzyskanych wyników badań, spowodowane generalnie wielkością populacji próbki badawczej w badaniach podstawowych(str.313-314 w pracy).

Recenzowana pracę kończą rekomendacje praktyczne (str.315-316) oraz zalecenia (str.317-322 w pracy).

Rekomendacje zawierają w sumie 14 zaleceń, w zasadzie stwierdzeń wynikających z analizy wyników badań, uzyskanych w pracy, z podkreśleniem znaczenia w zakresie funkcjonowania i rozwoju organizacji – zachowań etycznych (ostatni wniosek str.316 w pracy).

Zakończenie rozprawy (str.317-322 w pracy) jest w istocie rekapitulacją przedstawionych w pracy zagadnień z zakresu znaczenia wartości etycznych w zarządzaniu jakością w administracji samorządowej z 12 wnioskami, potwierdzającymi postawioną hipotezę główną i pomocnicze. Do przywołanych treści generalnie nie wnoszę zastrzeżeń.

W pracy przywołano 267 pozycji bibliograficznych literatury krajowej i zagranicznej, a także innych materiałów źródłowych (14 pozycji).Intergalną część pracy stanowią załączniki. Co się tyczy innych uwag, to jak wspomniałem uprzednio, recenzowana praca jest bardzo obszerna – liczy w sumie z załącznikami 392 stron formatu A4 wydania zwartego.

Podczas pisania recenzji niniejszej rozprawy, odbyłem spotkania z Doktorantem celem wyjaśnienia moich wątpliwości i zastrzeżeń, co do treści zawartych w pracy. Uzyskane w toku tych rozmów odpowiedzi i wyjaśnienia oceniam pozytywnie.

Recenzowana rozprawę oceniam pozytywnie.

3.Wniosek Końcowy

Recenzowana rozprawa doktorska poświęcona jest niezwykle aktualnemu zagadnieniu znaczenia wartości etycznych i organizacyjnych w zarządzaniu jakością w administracji samorządowej. Podjęty w pracy problem jest poznawczy od strony naukowej, jak i praktyki funkcjonowania tych organizacji w kraju.

Efektem poznawczym rozprawy, poza jej częścią studialną i badawczą – jest opracowanie założeń i propozycja modelowego ujęcia w zakresie wartości etycznych i organizacyjnych w odniesieniu do polskiej administracji samorządowej.

Powyższe stanowi novum poznawcze w zakresie recenzowanej rozprawy.

Rozprawę doktorską pt.: "Znaczenie wartości etycznych i organizacyjnych w zarządzaniu jakością, na podstawie badań przeprowadzonych w administracji samorządowej,, oceniam pozytywnie.

Rozprawa spełnia wymagania stawiane przez przepisy znowelizowanej Ustawy o Stopniach Naukowych i Tytule Naukowym oraz o Stopniach i Tytule w zakresie sztuki wraz z późniejszymi zmianami.

Wnoszę więc do Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie o dopuszczenie Pana mgr Hakima Huseina do publicznej obrony.