

Dr hab. Monika Podkowińska, prof. SGGW

Warszawa 04.01.2021

Kierownik Katedry Socjologii

Instytut Nauk Socjologicznych i Pedagogiki

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

### RECENZJA PRACY DOKTORSKIEJ

**mgr Aleksandry Czerniawskiej pt. Kultura organizacyjna instytucji finansowej - pomiędzy  
rzeczywistością a oczekiwaniami pracowników.**

**Studium socjologiczne**

napisanej pod kierunkiem dr hab. Rafała Mustera, prof. UŚ

Zasadniczym zagadnieniem recenzowanej pracy jest kultura organizacyjna i jej znaczenie w kontekście funkcjonowania współczesnych organizacji oraz zwrócenie uwagi na różnice pojawiające się pomiędzy oczekiwaniami pracowników względem kultury organizacyjnej, a rzeczywistym systemem kultury organizacyjnej kształtowanym w obszarze współczesnych warunków rynkowych. Zwrócenie uwagi na lukę kulturową wydaje się niezmiernie nowatorskim podejściem do omawianej problematyki. W odniesieniu do celu naukowego zrealizowanego projektu jakim jest *także rozwój nauki socjologii, poprzez ukazanie różnic pomiędzy oczekiwaniami pracowników badanej instytucji finansowej a stanem rzeczywistym w kontekście badań nad kulturą organizacyjną z wykorzystaniem modeli teoretycznych /s.7/*, należy podkreślić, iż niewątpliwie podjęte przez Autorkę rozważania wpisujące się w problematykę socjologii zarządzania stanowią ważny wkład w rozwój dziedziny nauk społecznych.

Podkreślić należy również, iż podjęte dociekania naukowe i przedstawione rozmyślenia odnoszą się do aktualnych i bieżących problemów z jakimi zderzają się obecnie specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, szerzej zarządzania współczesnymi organizacjami. Walorem recenzowanej pracy jest nie tylko jej nowatorski charakter, aktualność stawianych tez, ale również spójność poruszanych wątków oraz dogłębne przedstawienie w części teoretycznej kwestii odnoszących się do typów, składników kultury organizacyjnej czy czynników wpływających na jej kształtowanie. Jak zauważa Autorka *kształtowanie kultury*

*organizacyjnej stanowi duże wyzwanie. Do tego procesu należy podchodzić ostrożnie. Ważnym staje się zrozumienie, iż niezwykle trudno jest przewidywać zmiany w dłuższej perspektywie czasowej. Dynamiczny rynek, zmienny rozwój organizacji, a także adaptacja założeń nowej/zmienionej kultury organizacyjnej, jest procesem długofalowym. Podejmowanie decyzji w tym zakresie powinno odbywać się w sposób szczegółowo zaplanowany oraz przemyślany, po dokonaniu szczególnej analizy organizacji oraz otoczenia. /s. 82/ Zwrócenie uwagi na wielość czynników determinujących proces kształtowania i rozwoju kultury organizacyjnej, wielowątkowość poruszanych problemów, ich złożoność i wielopoziomowość pozwoliło na dookreślenie poruszanego problemu w kontekście szczegółowych i dogłębnych analiz.*

Recenzowana praca składa się z sześciu rozdziałów, wstępu i zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały o charakterze teoretycznym zostały przygotowane w sposób właściwy i poprawny. Charakteryzuje je dogłębne i wielowątkowe omówienie kwestii dotyczących tak kultury jak i kultury organizacyjnej oraz zarządzania kulturą organizacyjną. Ciekawym wątkiem poruszonym przez Autorkę jest odniesienie się do zmian kultury organizacyjnej – a więc problematyki niezmiernie złożonej i trudnej do realizacji w praktyce organizacyjnej. Wprowadzanie zmian w organizacji wiąże się bowiem z ryzykiem wystąpienia oporu i niechęci wobec przemian, przeobrażeń czy przekształceń jakim podlegają procesy zarządzania i organizacje działające w przestrzeni współczesnego rynku. Jak zauważa Autorka *zmiany stanowią nierozłączny element towarzyszący organizacjom w ich efektywnym i opłacalnym funkcjonowaniu. Organizacje są zmuszane do ciągłego rozwoju, ponieważ tego wymaga nieustannie zmieniający się rynek./s. 129/* W kontekście tak złożonego procesu koniecznym było zwrócenie uwagi zarówno na ewentualne trudności i problemy pojawiające się w obrębie procesu zmian wprowadzanych w organizacjach w obszarze chociażby kultury organizacyjnej jak i przygotowanie do owych zmian członków organizacji – na co Autorka zwróciła szczególną uwagę w rozdziale trzecim podkreślając, iż *właściwe przygotowanie uczestników zmiany kultury organizacyjnej, ale także jej promotorów, wpływa na możliwość powodzenia tej zmiany. Dlatego wydaje się, że podstawowym i pierwszym krokiem jest zadbanie o przygotowanie się do zmiany, zapewnienie odpowiednich zasobów, włączenie pracowników w proces przygotowania zmiany, zadbanie o komunikację, a przede wszystkim przeprowadzenie zmiany kultury organizacyjnej oraz jej skuteczne utrwalenie./s. 147/*

W rozdziale czwartym Autorka przedstawiła założenia metodologiczne. Cel badań, pytania i hipotezy badawcze nie budzą zastrzeżeń. Dobór metod, technik i narzędzi badawczych jest prawidłowy i wpisuje się w przyjętą koncepcję badań. Walorem recenzowanej pracy jest fakt, iż Autorka nie ograniczyła się do wykorzystania tylko jednej techniki badawczej, a przygotowany model badawczy stanowi istotny wkład w rozwój nauki, stanowiąc przyczynek do dalszych pogłębionych analiz dotyczących kultury organizacyjnej.

*Jak zauważa Autorka zastosowany model badawczy jest połączeniem dwóch modeli kultur organizacyjnych występujących w literaturze przedmiotu i stanowi nowatorskie rozwiązanie. Zaproponowanie i wprowadzenie przez autorkę do modelu- trzech płaszczyzn organizacyjnych jako punkt wyjścia do analizy organizacji, w optymalny sposób odpowiada potrzebom organizacji w zakresie diagnozy kultury organizacyjnej wraz z analizą, wyciągnięciem wniosków, wskazaniem obszarów do zmiany i opisaniem możliwych skutków braku wprowadzonych zmian./s. 168/*

Istotną kwestią pozostaje również dobór próby. Należy zauważyć, iż Autorka korzystała z różnych „źródeł informacji”. Przyjęta koncepcja badań pozwoliła na spojrzenie na kulturę organizacyjną z dwóch różnych perspektyw i spojrzeń – pracowników oraz kadry zarządzającej. Przeprowadzone wywiady pozwoliły między innymi na poznanie wiedzy *menedżerów wyższego szczebla w zakresie ogólnego rozumienia kultury organizacyjnej, ich wiedzy na temat wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji, w tym wpływu kultury organizacyjnej na podległych menedżerów i pracowników[...]/s. 180/*

W rozdziale piątym i szóstym przedstawiono charakterystykę respondentów, analizę wyników badań, w tym przedstawiono mocne i słabe strony badanej instytucji finansowej w obszarze kultury organizacyjnej, wskazano obszary wprowadzenia zmian w kulturze organizacyjnej oraz potencjalne bariery i przeszkody w przeprowadzaniu zmian w odniesieniu do kultury organizacyjnej. Zasadnym jest przedstawienie przez Autorkę w punkcie 6.4 ośmiu etapów wprowadzania zmian i zwrócenie uwagi w tym kontekście na znaczenie komunikacji, która integralnie związana jest z kulturą organizacyjną i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jak zauważa Autorka *osiem etapów w procesie wprowadzania zmian w organizacji może mieć charakter uniwersalny. /s.322/*

Podjęte w tej sferze rozważania bezpośrednio wynikają z wyników badań, które pozwoliły na potwierdzenie hipotezy głównej: *istnieje luka pomiędzy zdiagnozowaną kulturą organizacyjną instytucji finansowej a oczekiwaną przez pracowników kulturą organizacyjną i ma ona wpływ na funkcjonowanie organizacji.* /s. 323/

Język i technika pisania pracy nie budzą większych zastrzeżeń. Struktura pracy, podział treści, kolejność rozdziałów należy ocenić pozytywnie. Praca została napisana w sposób przejrzysty i klarowny. Konstrukcja rozprawy jest logiczna, przemyślana – niewątpliwie podporządkowana została postawionemu celowi i głównym założeniom badawczym.

Dobór źródeł jest poprawny. Zgromadzona i wykorzystana literatura została przedstawiona na stronach 335-346 i liczy 148 pozycji książkowych, 28 artykułów oraz źródła internetowe (12 pozycji). Należy zatem podkreślić, iż Autorka wykorzystwała obszerne źródła – zarówno pozycje krajowe jak i zagraniczne, co pozwoliło w części teoretycznej w sposób dogłębny, wnikliwy i skrupulatny przedstawić problematykę zarysowaną w tytule pracy.

Praca mająca nowatorski charakter, wpisuje się w aktualny nurt rozważań podejmowanych przez naukowców i ekspertów z dziedziny nauk społecznych, socjologii zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi. Wielowątkowość poruszanych problemów pozwala na zadanie pytań w kontekście komunikacji i kultury organizacyjnej. Autorka zwraca uwagę na język, czas i przestrzeń, których waga w sferze zarządzania jest niekwestionowana. Korzystając zatem z przywileju recenzenta pragnę postawić pytania dotyczące tej sfery poruszanych rozważań:

1. Związek języka i kultury organizacyjnej jest niewątpliwy i niepodważalny. Język jest zbiorem symboli – słów. Czy zdaniem Autorki w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej znaczenia słów i zwrotów werbalnych tkwią w jednostkach, czy też kształtowane są poprzez relacje jakie budują i kształtują członkowie organizacji?
2. W kontekście proksemiki i dystansów, na które zwraca uwagę Autorka powołując się na E. Halla, jakie miejsce zajmuje terytorium, prywatność w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej?
3. Odwołując się do czasu, o którym pisze Autorka, jakie miejsce w organizacji, kulturze organizacyjnej zajmuje chronemika?

W podsumowaniu pragnę podkreślić, iż recenzowana praca, przedstawione rozważania Autorki, analiza i wnioski z badań stanowią ważny wkład w rozwój wiedzy i nauki w dziedzinie nauk społecznych, wskazując kierunki rozwoju działań podejmowanych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Należy podkreślić również walor praktyczny recenzowanej pracy, jej nowatorski, oryginalny i odkrywczy charakter.

W tym kontekście recenzowaną pracę oceniam pozytywnie i stwierdzam, iż spełnia ona wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Wnioskuje o dopuszczenie Autorki mgr Aleksandry Czerniawskiej do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.



Dr hab. Monika Podkowińska, prof. SGGW