

dr hab. Lilla Młodzik, prof. UZ  
Instytut Nauk o Polityce i Administracji  
Uniwersytet Zielonogórski

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Aleksandry Komar

pt: „Mobbing jako ograniczenie sprawności i efektywności instytucji publicznych  
we współczesnej Polsce“

promotor: prof. Jolanta Itrich-Drabarek

promotor pomocniczy: dr Justyna G. Otto

### **Merytoryczna ocena rozprawy**

Specyfika rozprawy doktorskiej mgr Aleksandry Komar wpisuje się w zbiór przedsięwzięć naukowo-badawczych wchodzących w skład dyscypliny – *nauki o polityce i administracji*, związanych z poszukiwaniem odpowiedzi na pytania o wpływ negatywnych zjawisk na prakseologiczne aspekty polityki publicznej, a konkretnie negatywne zjawisko mobbingu w instytucjach publicznych. Zorientowanie na wartości i realizację misji publicznej, akcentujące wzmocnienie orientacji aksjologicznej kładącej nacisk na fundamentalną rolę wartości społecznych, którym służą organizacje publiczne, jest bezsprzeczne. Skłonienie się ku komponentom etycznym powinno przy tym stanowić źródło przewagi prowadzącej do sprawniejszej realizacji celów i rozwoju organizacji publicznych. Rozprawa zawiera rozważania dotyczące humanistycznego nurtu nauk o zarządzaniu oraz nauk o administracji, aktualnie wchodzących w skład dyscypliny: nauki o polityce i administracji.

Łączenie tych kilku subdyscyplin świadczy o aktualnym i zwinnym „poruszaniu się” Pani mgr w obszarze dyscypliny i poza nią (w dziedzinie nauk społecznych). Autorka korzysta również z dorobku nauk prawnych.

Kwestie etyczne umieszczone w najgłębszych warstwach kulturowych (u E.H. Scheina), wielowarstwowe, o ścisłych powiązaniach, których istotę dobrze oddaje analogia góry lodowej w szczególny sposób odnoszą się do instytucji publicznych. Jeżeli pójdzie się w głąb, na sam jej spód, to można zrekonstruować zupełnie niewidoczne podstawowe założenia kulturowe. Zajęcie się tym obszarem na etapie budowania ram teoretycznych jest szczególnie trudne i skomplikowane (tym bardziej, w kontekście późniejszej operacjonalizacji w kategorii empiryczne). Autorka uczyniła to z powodzeniem, odnosząc się do świata *VUCA*, *BANI* czy *RUPT*, łącząc zagadnienia teoretyczne z zakresu etyki oraz zarządzania zasobami ludzkimi, którego skutkiem ekonomicznym jest „nieefektywne wykorzystanie potencjału ludzkiej pracy oraz wzrost kosztów ponoszonych przez organizację związanych m. in. z absencją pracowniczą“ (s.4). Wszystko wskazuje na to, że w XXI wieku sektor wzrostu nie będzie związany ze sferą biznesu. Najprawdopodobniej będzie (jest) nim nie nastawiony na zysk sektor publiczny, w którym obecnie niezwykle potrzebne jest przeprowadzenie systematycznych, konkretnych działań, będących praktycznym zastosowaniem zasad zarządzania, co w efekcie może przynieść bardzo dobre rezultaty (Drucker). Pani mgr A. Komar dostrzegła tę zależność. Jeśli do omawianej analizy dołoży się kwestie prakseologiczne, które zdaniem badaczy, jak również recenzentki, są jedną z najwartościowszych i najoryginalniejszych koncepcji w ramach polskiego dorobku naukowego (np. Szpaderski, Kieżun, Ciborowski), otrzymujemy pełny, poprawnie sformułowany temat rozprawy, uzasadniony w sposób konsekwentny kilkoma zasadniczymi zagadnieniami problemowymi. Po pierwsze, zjawisko mobbingu w instytucjach publicznych w Polsce jest niewystarczająco zdiagnozowane – wyraźny jest deficyt badań ilościowych i jakościowych w zakresie diagnozowania zachowań nieetycznych wśród pracowników. Po drugie, instytucje publiczne posiadają niejednolite systemy prewencji antymobbingowej i antydyskryminacyjnej oraz procedury reagowania na incydenty. Po trzecie, służby mundurowe w zakresie mobbingu nie podlegają regulacjom Kodeksu pracy – skutkuje to brakiem należytego nadzoru i kontroli w tym zakresie w formacjach,

które ze względu na występujący wysoki poziom stresu zawodowego oraz strukturę organizacyjną opartą na silnej hierarchii, są szczególnie narażone na występowanie przemocy. Po czwarte, regulacje dotyczące mobbingu w polskim prawie pracy pozostawiają przestrzeń do interpretacji w zakresie czasu pracy oraz przyczyn obiektywnych wymaganych do stwierdzenia deliktu prawa (s. 4-5). Zasadniczy cel teoretyczny (wskazanie, że instytucje publiczne w Polsce są szczególnie narażone na występowanie mobbingu) sformułowany prawidłowo determinują następujące elementy wybrane przez Kandydatkę: kultura organizacyjna, style, modele zarządzania zasobami ludzkimi oraz wybrane elementy organizacji, takie jak: zaburzona komunikacja, hierarchia, brak etosu zawodowego, przywództwo oraz subkultury. Stosowanie jako synonimów określeń: styl oraz model jest często spotykany w literaturze przedmiotu, jednak biorąc pod uwagę konstrukt teoretyczny istnieje między nimi różnica.

Zagadnienie dotyczące mobbingu w instytucjach publicznych, które podjęła mgr Aleksandra Komar, wybierając instytucje: ochrony zdrowia, oświaty oraz służb mundurowych (Policję) świadczą o szerokiej wiedzy teoretycznej Kandydatki w zakresie dyscypliny: nauki o polityce i administracji. Dowodzi tego sam wybór jak i konsekwencja opercjonalizacyjna tego wieloaspektowego zagadnienia. Dla prawidłowego ukazania problemu badawczego oraz bardzo ambitnych pytań badawczych Autorka przeanalizowała pojęcia: mobbing, dyskryminacja, polityka antymobbingowa, procedury antymobbingowe, patologie w środowisku pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, sfera publiczna, kultura organizacyjna, demokratyczne państwo prawa, społeczeństwo obywatelskie, instytucje społeczeństwa obywatelskiego, sprawność, efektywność.

Konsekwencja stosowania omówionych ram teoretycznych w pierwszym rozdziale jest wyraźnie zauważalna w rozprawie, jako oś syntezy kolejnych rozdziałów. Szczególnie interesujące dla mnie, badaczki kultur organizacyjnych, jest przeprowadzenie w drugim ich rozdziale analizy porównawczej w ochronie zdrowia, oświacie oraz służbach mundurowych oraz rozumienie mobbingu jako elementu kultury organizacyjnej. Przeprowadzenie badań m. in. *desk research*

oraz sondażu diagnostycznego wyraźnie wynika z prawidłowo przeprowadzonej analizy teoretycznej. W warstwie teoretycznej mgr Aleksandra Komar w sposób wyróżniający definiuje główne kategorie analityczne pracy.

Dostrzeżone zagadnienia problemowe oraz założenie, że: „mobbing jest zjawiskiem polegającym na nieetycznym zachowaniu wśród pracowników, które może wystąpić w każdej organizacji bez względu na jej wielkość, liczbę pracowników oraz rodzaj wykonywanych zadań i celów“ (s. 5), stanowi podstawę wyboru kolejnych predyktorów badawczych przez Kandydatkę. Obszar zainteresowań badawczych został prawidłowo uściślony poprzez sformułowanie zmiennych niezależnych: czynników wpływających na poziom ryzyka zaistnienia zjawisk nieetycznych wśród pracowników oraz poszukiwania skutecznych form i metod prewencyjnych na poziomie instytucjonalnym i społecznym (s.5). Autorka nie odnosi się do (z pełną świadomością) do wszystkich aspektów związanych z zagadnieniem mobbingu w instytucjach publicznych w Polsce, odpowiednio to uzasadniając. Wybiera trzy obszary szczególnie narażone na ryzyko zaistnienia zjawiska mobbingu: oświatę, ochronę zdrowia oraz służby mundurowe. Interesuje mnie, w jaki sposób dokonano tego wyboru, który wskazuje na umiejętności samodzielnego prowadzenia badań. Z całą pewnością, łatwiej byłoby dobrać po prostu urzędników służby cywilnej np. jednostek organizacyjnych KAS. Pani mgr Aleksandra Komar podjęła się jednak trudniejszego, w moim odczuciu, bardziej ambitnego zadania. Konsekwentnie, celem badawczym jest przedstawienie i analiza zjawiska mobbingu w instytucjach publicznych w Polsce na przykładzie wybranych wcześniej obszarów. Stosownie do omawianej problematyki sformułowano hipotezę:“(…) sprawność i efektywność instytucji publicznych w Polsce z powodu mobbingu jest ograniczana, dlatego, że mobbing wpływa na osłabienie kultury organizacyjnej, obniżenie jakości usług publicznych oraz powoduje spadek zaufania do instytucji państwa“ (s.6), oraz hipotezę szczegółową: „(...) mobbing w instytucjach publicznych jest możliwy do ograniczenia poprzez konsekwentne wprowadzanie polityki antymobbingowej i procedur antymobbingowych w instytucjach publicznych oraz skuteczne

działanie państwa w wymiarze normatywnym i pozanormatywnym przy jednoczesnym zaangażowaniu instytucji społeczeństwa obywatelskiego w zapobieganiu mobbingowi“ (s.6). W dalszej części rozprawy Pani mgr dokonała właściwej operacjonalizacji kategorii teoretycznych w empiryczne, dostosowując adekwatne metody (behawioralną i neoinstytucjonalizacyjną), techniki badawcze (sondaż diagnostyczny) oraz narzędzia badawcze (kwestionariusz ankiety) do tak skomplikowanego przedmiotu badań jakim jest mobbing. W tym procesie widać wyraźnie konsekwencję Badaczki, która nawet na chwilę nie zapomina, jaki jest cel jej badań, odnosząc się wielokrotnie do niego oraz przyjętej problematyki w całej rozprawie (np. s. 58, 73, 183, 208, 220, 226), używając sformułowań: „w kontekście problemu badawczego, celem badania, dla celów pracy“. Wie dobrze, co jest przedmiotem badań i dlaczego je przeprowadza. Dlatego pracę czyta się bez konieczności powracania do początkowej części dysertacji. Co do samych badań, należy podkreślić, jak twierdzi sama Badaczka (s. 196), jest ono jednym z pierwszych projektów, mających na celu zdiagnozowanie zjawiska mobbingu wśród pracowników instytucji publicznych w Polsce, zawierającym w próbie badawczej funkcjonariuszy służb mundurowych. O złożonej materii mobbingu może świadczyć brak wypełnienia ankiet (60%).

Autorka nie zapomina o zmiennych zależnych mobbingu, zarówno normatywnych jak i pozanormatywnych środkach ochrony pracowników instytucji publicznych. Analiza wybranych orzeczeń w sprawach o mobbing w latach 2012-2017 została przeprowadzona ze zdefiniowaniem w sposób klarowny warunków brzegowych, które pozwoliły na wyodrębnienie m. in. siedmiu obszarów argumentacji, najczęściej pojawiających się w treści uzasadnień (Kodeks Pracy): rozróżnienie konfliktu od mobbingu, długotrwałość, obiektywne kryteria, wzorzec ofiary rozsądnej, występowanie przesłanek łącznie, sposoby zarządzania a mobbing, obowiązek pracodawcy w przeciwdziałaniu mobbingowi. Rozdział trzeci dotyczy roli państwa w przeciwdziałaniu zjawisku mobbingu, w którym mgr A. Komar opisuje nie tylko akty prawne (Badaczka wskazuje na brak ogólnopaństwowej polityki antymobbingowej i jej skutki), ale również etykę i normy składające się na

kapitał społeczny oraz ich związek z rozwojem społeczeństwa obywatelskiego, będącego przestrzenią między państwem a obywatelami, odnosząc się do Fukuyamy, Putmana czy Habermasa. Elementy te są podstawą zarządzania wiedzą dotyczącą mobbingu. To bardzo ważne kwestie dla całości rozważań dotyczących podjętych problemów.

Ostatni rozdział dysertacji ujawnia w pełni możliwości naukowe Doktorantki, która w bardzo ciekawy sposób dokonuje analizy empirycznej dotyczącej wykazania, że skutki mobbingu wpływają sieciowo na wszystkie elementy państwa i społeczeństwa. Treści te czyta się, w moim odczuciu, z dużym zaciekawieniem. Co do wyników przeprowadzonych badań, zostało potwierdzone, że największe straty wynikające z mobbingu w miejscu pracy ponoszą organizacje. Jest to związane z deficytem wiedzy pracowników, brakiem szkoleń antymobbingowych czy niskim poziomem zaufania do instytucji zajmujących się rozpatrywaniem spraw o mobbing, a z drugiej strony brak umiejętności skutecznego reagowania w przypadku wystąpienia mobbingu. Jak widać, wiele jest w tym względzie do zrobienia, szczególnie w obszarze miękkiego zarządzania w instytucjach publicznych, które powinno podkreślać profesjonalizację służb publicznych oraz ochronę idei i etosu zawodowego służby publicznej, w tym wartości etycznych właściwych dla służby publicznej oraz kultury organizacyjnej sektora publicznego (podejście neoweberowskie; obecnie najszerzej dyskutowany postulat teoretyczny administracji publicznej).

### **Formalna ocena rozprawy**

Odnosząc się do oceny przedstawionej dysertacji doktorskiej mgr Aleksandry Komar, pragnę podkreślić współzależność tematu – celu pracy z przyjętym postępowaniem badawczym. Autorka w sposób logiczny i udokumentowany empirycznie przedstawia w kolejnych rozdziałach swój warsztat badawczy, tak teoretyczny, jak i empiryczny. Praca składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem, zakończenia, obszernej bibliografii, spisu tabel, rysunków i wykresów oraz pięciu załączników, zawierających: Wykaz spraw objętych badaniem (wyroki sądów w obu instancjach); Kwestionariusz ankiety; Pismo do Centralnego

Szpitala Klinicznego UCK WUM; Pismo do Komendy Głównej Policji (x2).

Autorka prawidłowo zbudowała strukturę pracy. Poszczególne części składowe są konsekwencją przyjętych założeń problematyki badawczej, dobranej w sposób skrupulatny, dociekliwy, jednocześnie bez zbędnych odniesień i charakterystyk. Język jakiego używa mgr Aleksandra Komar jest właściwy dla rozpraw doktorskich (odpowiednia terminologia, szczególnie jeśli idzie o metodykę badań oraz wnioskowanie, głównie indukcyjne), przy jednoczesnej lekkości (świeżość, niearchaiczność).

Obszerna bibliografia krajowa oraz zagraniczna (s. 234-252) obejmuje: około 80 Aktów prawnych, 100 Monografii i opracowań, 80 rozdziałów w pracach naukowych, 70 Artykułów w czasopismach, 40 pozycji internetowych. Doliczyć do tego należy: wykaz spraw objętych badaniem: 78 wyroków sądów w pierwszej i drugiej instancji. Całość wykorzystanego piśmiennictwa jest imponująca zarówno pod kątem ilościowym jak i jakościowym (gros aktualnej literatury polskich i zagranicznych autorów adekwatnej do podjętej problematyki) świadczy o starannie przeprowadzonej kwerendzie.

Na podkreślenie zasługuje duża dbałość o szczegóły w opisie przedstawianych rezultatów oraz dobra jakość opracowania wyników, w tym również pod względem edytorskim. Nie znalazłam żadnych błędów i nieprawidłowości warsztatowych.

Wydzielając trzy płaszczyzny recenzowanej pracy: teoretyczną – metodologiczną – empiryczną, należy stwierdzić, że w każdej z nich Kandydatka wykazuje bardzo dobry stopień przygotowania merytorycznego.

### **Konkluzja**

Rozprawa mgr Aleksandry Komar pt. „Mobbing jako ograniczenie sprawności i efektywności instytucji publicznych we współczesnej Polsce“, spełnia wymagania ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017 r. poz. 1789), tj. stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego; wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w danej dyscyplinie naukowej, tj. w zakresie nauk o

polityce i administracji; wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia przez Kandydatkę pracy naukowej.

W związku z tym, wnoszę o przyjęcie przedłożonej mi do recenzji dysertacji i dopuszczenie Kandydatki do kolejnych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.

*Sille Miodzik*