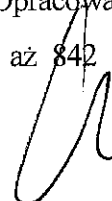


Prof. dr hab. Maciej Urbaniak
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgra Bartosza Steltera
pt. „Zarządzanie procesowe w jednostkach administracji publicznej”
napisanej pod kierunkiem naukowym
Pana dra hab. Rafała Haffera, prof. IMK (promotora) oraz
Pani dr Kamili Skrzypczyńskiej (promotora pomocniczego)**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu Prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Noweś, z dnia 30 czerwca 2020 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa Pana Mgra Bartosza Steltera pt. „Zarządzanie procesowe w jednostkach administracji publicznej” napisanej pod kierunkiem naukowym Pana dra hab. Rafała Haffera, prof. IMK (promotora) oraz Pani dr Kamili Skrzypczyńskiej (promotora pomocniczego).

Rozprawa doktorska autorstwa Pana Mgra Bartosza Steltera pt. „Zarządzanie procesowe w jednostkach administracji publicznej” napisana pod kierunkiem naukowym Pana dra hab. Rafała Haffera, prof. IMK (promotora) oraz Pani dr Kamili Skrzypczyńskiej (promotora pomocniczego) jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, składającym się z trzech rozdziałów, poprzedzonych wstępem oraz z zakończenia. Opracowanie to obejmuje 361 stron (w tym 3 aneksy, 5 załączników, 126 tabel, 23 rysunki i aż 842 cytowanych pozycji



[książkowych, artykułowych, raportów]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (pierwsze dwa rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (rozdział ostatni).

OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO

Podjęta przez Pana Mgr **Bartosza Steltera** problematyka pracy dotycząca zarządzania procesowego w jednostkach administracji publicznej jest ciągle relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktoranta jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i bardzo aktualny.

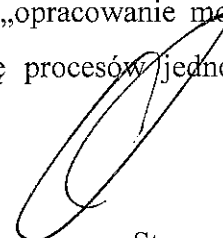
Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI

Określając przesłanki wyboru tematu dysertacji Mgr Bartosz Stelter słusznie wskazał na:

- relatywną nowość zagadnień dotyczących zarządzania procesowego;
- brak kompleksowego i wszechstronnego badania jego wdrożenia oraz funkcjonowania w jednostkach administracji publicznej
- brak badań w zakresie relacji: dojrzałość procesowa a wyniki urzędów, a także
- brak opracowanego sposobu wdrażania oraz kompleksowego podziału mierników procesowych wykorzystywanych w urzędach opracowanych na wytycznych praktyków.

Doktorant określił ambitny cel główny rozprawy jakim było „opracowanie modelu wdrażania systemu mierników umożliwiających skuteczną regulację procesów jednostek administracji publicznej w Polsce”.



W interesującym ujęciu sformułował także cele szczegółowe dysertacji, które koncentrowały się na:

- określeniu wpływu dojrzałości procesowej na wyniki jednostek administracji publicznej;
- zdiagnozowaniu poziomu dojrzałości procesowej w jednostkach administracji publicznej;
- sklasyfikowaniu i określeniu zakresu stosowania mierników użytecznych w zarządzaniu procesowym w jednostkach administracji publicznej;
- określeniu roli regulacji prawnych w zarządzaniu procesowym w jednostkach administracji publicznej.

Mgr Bartosz Stelter postawił także cztery hipotezy badawcze:

H1: Stosowanie mierników w jednostkach administracji publicznej sprzyja podnoszeniu ich sprawności;

H2: Procesy funkcjonujące w polskich urzędach podlegają pomiarowi w stopniu niedostatecznym;

H3: Istotnym czynnikiem stymulującym wdrażanie systemu mierników wykorzystywanych w zarządzaniu procesowym w jednostkach administracji publicznej jest pro jakościowa świadomość kierownictwa;

H4: Istotnym czynnikiem utrudniającym stosowanie mierników jest brak fachowej wiedzy oraz niski poziom kompetencji urzędników w zakresie stosowania mierników w zarządzaniu procesowym.

Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze ujęte w hipotezach Doktorant dokonał bardzo intensywnej kwerendy literatury tak krajowej, jak i zagranicznej (angielskojęzycznej) a także zrealizował badania empiryczne zarówno ilościowe oraz jakościowe.

Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autora dysertacji.

OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI

W rozdziale pierwszym Mgr Bartosz Stelter opierając się na przeglądzie literatury przedmiotu przedstawił uwarunkowania funkcjonowania administracji publicznej oraz zarządzania publicznego.

Doktorant w interesującym ujęciu przedstawił istotę reform funkcjonalno-terytorialnego i kierunków rozwoju aparatu administracyjnego.



Za szczególnie wartościowe należy uznać rozważania Autora dysertacji na temat New Public Management oraz Governance/ Good Governance/Open Government/New Public Governance.

Mgr Bartosz Stelter trafnie wskazuje, iż istotną rolę w osiągnięciu jakości usług odgrywa nadzorowanie procesów i ich ocena poprzez działania kontrolne oraz stosowanie metod pomiar z wykorzystaniem stosownych mierników. Doktorant prawidłowo zwrócił także uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej, która wywiera wpływ na kształtowanie wizerunku analizowanych podmiotów sektora publicznego, jakim są urzędy.

W **kolejnym rozdziale** Mgr Bartosz Stelter w interesującym teoretycznym ujęciu opisał koncepcję zarządzania procesowego w aspekcie instytucji publicznych. Opierając się na modelu Hamera Doktorant celnie w swoich rozważaniach wskazuje, iż na składowymi decydującymi o sprawności realizacji procesów są skuteczność, efektywność, wydajność, elastyczność, a także ich złożoność.

Autor dysertacji prawidłowo scharakteryzował wybrane wdrażane koncepcje, które pozwalają usprawniać procesy w jednostkach administracji publicznej, takie jak:

- Total Quality Managemet,
- międzynarodowe standardy będące wytycznymi dla wprowadzania rozwiązań systemowych,
- Business Process Reengineering,
- Common Assessment Framework, czy
- Balance Scorecord.

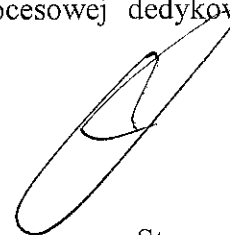
Szczególną uwagę zwrócił On także na modele dojrzałości procesowej organizacji, jak:

- Capability Maturity Model (Integration),
- model G.A. Rummlera i A.P Brache'a
- model Auksztola i M. Chumoszki,
- model K.P. McCormaca, W.C. Johnona i A. Lockmy'ego,
- model J.I. Hackosa,
- model P. Harmona,
- model J. Brilmana oraz

poziomy dojrzałości procesowej organizacji E. Skrzypek i M. Hofmana, a także poziomy dojrzałości procesowej organizacji P. Grajewskiego.

Doktorant również prawidłowo przedstawił modele dojrzałości procesowej dedykowane administracji, takie jak:

- model Zwickera, Fettke'a i Loosa,
- model Fliegera,



- model rozwoju e-administracji Layne'a i J. Leea, a także
- model oceny dojrzałości procesowej BII (Business Informatics Institute).

Autor oprócz kompetentnego przeglądu wyżej wymienionych modeli w interesującym ujęciu zaprezentował również w tej części pracy metodę Planowania Rozwoju Instytucjonalnego.

W rozdziale ostatnim Mgr Bartosz Stelter w prawidłowym ujęciu zaprezentował i omówił metodykę badań ilościowych (przeprowadzonych przy wykorzystaniu techniki CAWI) i jakościowych (pogłębionych wywiadów z ekspertami z zastosowaniem metody delfickiej i studia przypadków), a także scharakteryzowała podmioty, objęte badaniami (którymi były urzędy miast, izby administracji skarbowej, regionalne izby obrachunkowe, urzędy wojewódzkie, urzędy marszałkowskie, urzędy pracy, starostwa powiatowe, wojewódzkie sądy administracyjne).

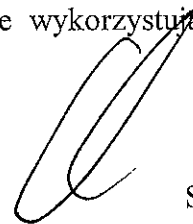
Na uwagę zasługują także przedstawione w tej części opracowania wyniki badań uzyskane od 119 jednostek administracji publicznej (baniem objęto 178 podmiotów, frekwencja na poziomie 67%) obrazujące stosowne analizy statystyczne i ich interpretacje.

W celu weryfikacji hipotez badawczych Autor dysertacji zastosował analizę korelacji. W wyniku tej weryfikacji stwierdził On, iż:

- nie znaleziono podstaw do odrzucenia hipotezy, że stosowanie mierników w jednostkach administracji publicznej sprzyja podnoszeniu ich sprawności
- znaleziono podstawy do odrzucenia hipotezy, że procesy funkcjonujące w polskich urzędach podlegają pomiarowi w stopniu niedostatecznym;
- nie znaleziono podstaw do odrzucenia hipotezy, że istotnym czynnikiem stymulującym wdrażanie systemu mierników wykorzystywanych w zarządzaniu procesowym w jednostkach administracji publicznej jest prokościowa świadomość kierownictwa;
- nie znaleziono podstaw do odrzucenia hipotezy, że istotnym czynnikiem utrudniającym stosowanie mierników jest brak fachowej wiedzy oraz niski poziom kompetencji urzędników w zakresie stosowania mierników w zarządzaniu procesowym.

Doktorant zrealizował cele postawione w rozprawie, a jego wkładem do dyscypliny nauki o zarządzania i jakości w dziedzinie nauk społecznych jest:

- zbudowanie i zweryfikowanie pięciu autorskich modeli przedstawiających wpływ oceny dojrzałości procesowej urzędu na pomiar wyników, które wykorzystują równania strukturalne i analizę regresji, a także



-skonstruowanie i dostosowanie do polskich urzędów mierników procesowych oraz stymulant i destymulant wdrażania systemu mierników.

UWAGI

Na stronie 34 Doktorant błędnie stwierdza, że zarządzanie publiczne jest dyscypliną naukową.

Odwołując się do międzynarodowych standardów zarządzania Autor nie zawsze odwołuje się do aktualnie obowiązującej ich wersji.

Na przykład na stronie 85 cytuje nieaktualną normę terminologiczną PN EN ISO 9000 z 2006, która została znowelizowana w 2015 roku.

Podobnie na stronie 125 odwołuje się też do nieaktualnego standardu ISO 37120 Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia z 2014, który został znowelizowany w 2018 roku.

Na tej samej stronie odwołuje się do nieistniejącego standardu ISO 3712.

Na stronie 154 Autor dysertacji odwołuje się do normy ISO 9001 z 2008 roku, a na stronie 162 do jej edycji z 2000 roku zamiast do najnowszego wydania z 2015 roku.

Na stronie 105 Mgr Bartosz Stelter pisze, iż do pomiaru efektywności organizacji wykorzystuje się wskaźniki, a nie mierniki. Wskaźniki to konkretne wartości, jak cel, który ma zostać osiągnięty, lub wynik (rezultat działania).

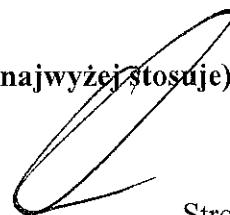
Na stronie 116 stosuje On nieprecyzyjne stwierdzenie „kluczowe tezy wynikające z wdrożenia, np. ISO”. ISO to International Organization for Standardization, która opracowuje i publikuje międzynarodowe standardy zarówno techniczne, jak i organizacyjne. Standardów też się nie wdrażania (gdyż są to dokumenty), tylko wytyczne w nich zawarte.

Doktorant błędnie stosuje odmianę nazwisk obcego pochodzenia (stosując ich pisemną odmianę z apostrofem mimo, iż nie kończą się one samogłoską) np. Burlton’a (na stronie 132), Resemann’em, de Bruinn’em (na stronie 134), Rummler’a (na stronie 147) zamiast Burltona, Resemannem, de Bruinnem, czy Rummlera.

W tabeli 3.6 na stronie 183 Mgr Bartosz Stelter stosuje kolokwialne uproszczenie pisząc „większość polskich urzędów posiada wdrożony system ISO serii 9000”.

Seria norm 9000 składa się z 3 dokumentów:

-ISO 9000 zawierającą terminologię (której się nie wdraża, a co najwyżej stosuje),



-ISO 9001 –obejmującą wytyczne do wdrożenia systemu zarządzania jakością, a stopień wdrożenia poddaje się często certyfikacji oraz

-ISO 9004 - obejmującą wytyczne dla samooceny, które się bardzo rzadko wykorzystuje w praktyce (dokument ten nie został przetłumaczony na język polski, zatem wątpliwe jest, iż wykorzystuje się go krajowych urzędach).

W tabeli 3.16 na stronie 202 Autor dysertacji używa sformułowania „ilość odpowiedzi”, zamiast „liczba odpowiedzi”, które są policzalne.

Należy niestety stwierdzić, iż Doktorant nie w pełni poddał rozprawę należycie starannej korekcie językowej, gdyż na stronie 211 jest błąd ortograficzny w zdaniu:

„Dla testowania rzetelności kwestionariusza ankiety posłużono się współczynnikami alfa Crombacha”.

SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany założeniom i celom rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne.

Prezentowane w dysertacji wyniki badań zostały oparte na gruntownie przeprowadzonych analizach. Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi Autor są niewątpliwie interesujące. Mogą one posłużyć jednostkom administracji publicznej w doskonaleniu procesów i oferowaniu wysokiej jakości usług.

Jak już zaznaczono poczynione przez recenzenta uwagi w niczym nie naruszają podstawowych wartości pracy.

Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu wdrażania koncepcji zarządzania procesowego w jednostkach administracji publicznej w Polsce.

Istotnym wkładem Doktoranta w rozwój dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są wyniki badań empirycznych oraz opracowany przez Niego model.



KONKLUZJE

Rekapituluując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autora niniejszej dysertacji do dalszych etapów przewodu doktorskiego, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychyliam się do wniosku o nadanie Panu Mgr. Bartoszowi Stelterowi stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

