

Dr hab. Krzysztof Krukowski, prof. UWM
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Bartosza Steltera

Zarządzanie procesowe w jednostkach administracji publicznej

przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora

dr hab. Rafała Haffera prof. UMK

oraz promotor pomocniczej dr Kamili Skrzypczyńskiej

Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pana mgr Bartosza Steltera pt.: **Zarządzanie procesowe w jednostkach administracji publicznej** przygotowana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Rafała Haffera prof. UMK oraz promotor pomocniczej dr Kamili Skrzypczyńskiej. Podstawą wydania opinii jest pismo prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Noweś, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, z dnia 30.06.2020 (WNEiZ/53-13/2020).

Zgodnie z wymaganiami art. 13.1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz.U. nr 65, poz. 595, z późn.zm.) rozprawa doktorska „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*” Dlatego też, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Bartosza Steltera przyjąłem następujące kryteria: znaczenie podjętej problematyki, poprawność sformułowanych celów i hipotez, metodyka badawcza, struktura pracy oraz aspekty formalne.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej: wstęp, trzy rozdziały oraz zakończenie i zawiera 267 stron. Część uzupełniająca składa się z spisu rysunków, tabel, literatury, aneksu, załączników oraz streszczenia w języku angielskim. Spis literatury zawiera 842 pozycje. Całość rozprawy obejmuje 361 ponumerowanych stron.

Znaczenie podjętej tematyki

Przedmiotem badań zawartych w dysertacji jest zarządzanie procesowe w jednostkach administracji publicznej. Zainteresowanie rozwiązaniami poprawiającymi sprawność funkcjonowania organizacji publicznych zapoczątkowane zostało wraz z pojawianiem się pierwszych koncepcji ich funkcjonowania. Tradycyjne zarządzanie publiczne oparte na nurcie administracyjnym M. Webbera miało w założeniu poprawić funkcjonowanie administracji w organizacjach. Na bazie rozwiązań zaproponowanych przez M. Webbera urzędy administracji publicznej poprawiały sprawność swojego działania. Jednak z czasem osoby zarządzające administracją publiczną zauważyły, że działania te w długim okresie prowadzą do zbytniego zbiurokratyzowania urzędów, co w konsekwencji wpłynęło na zmniejszenie sprawności ich działania.

Na bazie krytyki podejścia weberowskiego powstało Nowe Zarządzanie Publiczne, której podstawowym założeniem było wprowadzenie w urzędach zarządzania „przedsiębiorczego”. Twórcy tego zarządzania zakładali, że istotnym elementem, który powinien usprawnić funkcjonowanie administracji publicznej jest wdrażanie metod i koncepcji zarządzania znanych z organizacji biznesowych. Jedną z takich koncepcji jest zarządzanie procesowe. Rozważania zawarte w pracy opierają się na założeniu, że w urzędach administracji publicznej można zastosować rozwiązania stosowane w organizacjach biznesowych. Nie jest to koncepcja nowa, ponieważ jej początki sięgają lat 70 XX wieku. Ważnym założeniem z punktu widzenia tematyki pracy doktorskiej mgr Bartosza Stelera jest fakt, że nowe zarządzanie publiczne oparte jest na teorii nauk o zarządzaniu oraz ekonomii, a nie na teorii nauk o polityce i administracji.

Tematyka pracy mgr Bartosza Stelera wpisuje się w bardzo istotny nurt zarządzania publicznego, promujący wdrażanie w administracji sprawdzonych rozwiązań stosowanych przez menadżerów organizacji biznesowych. Opracowania zawierające takie rozwiązania powinny być źródłem aspiracji menadżerów publicznych. W konsekwencji powinno to poprawić sprawność i skuteczności realizacji usług publicznych, szczególnie tych realizowanych przez organizacje publiczne, a szczególnie przez administrację publiczną. Administracja ta realizując jeden z rodzajów usług publicznych, czyli usługi administracyjne musi wprowadzać

rozwiązania poprawiające sprawność ich funkcjonowania. Za wprowadzeniem rozwiązań procesowych w administracji publicznej przemawia fakt, że umożliwiają one poprawę efektywności i doskonałości organizacji oraz podnoszą standardy obsługi klienta. Istotnym obszarem świadczenia usług administracyjnych jest również ich informatyzacja (e-administracja), która z założenia miała poprawić sprawność obsługi klienta (obywatela). Jednak podstawą możliwości implikacji rozwiązań informatycznych w urzędach administracji publicznych (ale również w innych rodzajach organizacji) jest prawidłowe zmapowanie procesów w nich zachodzących. Jest to istotny obszar zarządzania procesowego decydujący o jakości świadczonych usług. Dlatego też tematyka pracy wydaje się, szczególnie obecnie, bardzo istotna z punktu widzenia możliwości wirtualizacji świadczenia usług administracyjnych.

Trzecim istotnym obszarem świadczącym o ważności badań zawartych w dysertacji jest próba opracowania mierników procesów urzędów administracji publicznej z uwzględnieniem istoty urzędu jako organizacji. Należy również zwrócić uwagę na specyfikę mierników procesów stosowanych w administracji publicznych. Nie pozwala to na bezkrytyczne zastosowanie mierników procesów stosowanych w organizacjach biznesowych. Zarządzanie procesowe w administracji publicznej powinno opierać się na działaniach zmierzających do eliminacji z procesów czynności obniżających ich skuteczność, bez odpowiednich mierników jest to niemożliwe do realizacji.

Cel pracy, hipotezy badawcze

Głównym celem recenzowanej pracy, sformułowanym we wstępie, było „*opracowanie modelu wdrażania systemu mierników umożliwiających skuteczną regulację procesów jednostek administracji publicznej w Polsce*”. Cele cząstkowe dotyczyły:

- „1) *Określenia wpływu dojrzałości procesowej na wyniki jednostek administracji publicznej (JAP),*
- 2) *Zdiagnozowania poziomu dojrzałości procesowej w jednostkach administracji publicznej,*
- 3) *Sklasyfikowania i określenia zakresu stosowania mierników użytecznych w zarządzaniu procesowym w jednostkach administracji publicznej,*
- 4) *Określenia roli regulacji prawnych w zarządzaniu procesowym w urzędzie”.*

Sformułowany cel główny, jak i cele szczegółowe bazują na przywoływanych w dysertacji poglądach wielu autorów. Oceniając poszczególne cele szczegółowe należy stwierdzić, że zostały one sformułowane prawidłowo. Jedynie w przypadku celu 1 i 4 trafniejsze wydaje się użycie zamiast „określenie” słowa „ocena”. Autor w swoich badaniach

dokonał oceny wpływu dojrzałości procesowej na wyniki jednostek administracji publicznej oraz ocenił znaczenie regulacji prawnych na zarządzanie procesowe.

W pracy Autor sformułował 4 hipotezy:

H₁: Stosowanie mierników w JAP 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 JAP jest projakościowa świadomość kierownictwa.

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

Sformułowane hipotezy są wyraźnie powiązane z tematem oraz celami postawionymi w pracy. Pozwoliły one Autorowi wyznaczyć kierunki oraz zakres przeprowadzonych badań. W przypadku pierwszej hipotezy można mieć wątpliwości. Nasuwa się pytanie: czy posiadanie i stosowanie mierników, samo w sobie, podnosi sprawność funkcjonowania organizacji? Autor również nie określił jakich mierników dotyczy ta hipoteza. Formułując hipotezę drugą Doktorant uogólnił ją do polskich urzędów. Wydaje się, że przy tak przyjętej próbie badawczej, tak sformułowanej hipotezy nie można zweryfikować. Na ograniczenia związane z próbą badawczą zwrócił uwagę również Autor w opisie ograniczeń procesu badawczego.

Metodyka badawcza

Wykorzystywane w pracy metody badawcze Autor ujął we wstępie oraz w części 3.1 *Metody i procedura zrealizowanych badań empirycznych*. Zastosowane w pracy metody badawcze pozwoliły na realizację celów rozprawy. Doktorant proces badawczy podzielił na cztery etapy:

1. Analiza źródeł wtórnych. W tym etapie Autor zastosował metodę analizy dokumentów oraz analizę systematycznego przeglądu literatury. Poza literaturą przedmiotu Doktorant wykorzystał publikacje tematyczne, raporty, informacje umieszczone w Biuletynie Informacji Publicznej oraz dane publikowane przez instytucje badawcze. Istotna z punktu widzenia celów badań jest metoda systematycznego przeglądu literatury, którą Autor przeprowadził w celu rozpoznania stosowanych w teorii i praktyce sposobów badania dojrzałości procesowej, pomiaru wyników urzędów oraz stosowanych tam wskaźników. Wyniki systematycznego przeglądu literatury zostały zawarte w części 3.3. pracy. W opisie tej metody brakuje sumarycznego zestawienia na

każdym z jej etapów. W złączeniu Autor zakładał analizę literatury dotyczącej obszaru „*Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*”. Jednak wśród haseł wyszukiwania nie użył sformułowania „dojrzałość procesowa” (process maturity). Chociaż, Autor we wstępie napisał, że „*Efektym systematycznego przeglądu literatury jest odnalezienie publikacji dotyczących m.in.: badania dojrzałości procesowej przedsiębiorstw, badania dojrzałości procesowej urzędów, ...*”. Ograniczenie się tylko do jednej bazy (EBSCO), podobnie jak zastosowane słowa kluczowe, również mogło mieć znaczenie co do wyboru publikacji poddanych analizie.

2. Badanie ankietowe w którym kwestionariusz ankietowy skierowany został do podmiotów reprezentujących administrację samorządową, rządową oraz sądów. Badaniem objęto populację 66 urzędów miasta na prawach powiatu, 16 izb administracji skarbowej, 16 regionalnych izb obrachunkowych, 16 urzędów wojewódzkich, 16 urzędów marszałkowskich, 16 wojewódzkich urzędów pracy, 16 starostw powiatowych oraz 16 wojewódzkich sądów administracyjnych. Łączna liczebność podmiotów podlegających badaniu wynosi 178 jednostek. Odpowiedzi Autor uzyskał z 119 urzędów. Kwestionariusz ankietowy został skierowany drogą elektroniczną do: prezydenta, w przypadku urzędów miasta; dyrektora, w przypadku izb administracji skarbowej; prezesa, w przypadku regionalnej izby obrachunkowej; wojewody, w przypadku urzędów wojewódzkich; prezesa w przypadku wojewódzkich sądów administracyjnych; marszałka, w przypadku urzędów marszałkowskich oraz dyrektora, w przypadku wojewódzkich urzędów pracy. Autor nie określił z jakich typów urzędów uzyskał zwrot ankiety. Wynika to z faktu, że nazwa urzędu była fakultatywna. Dane te pozwoliłyby na przedstawienie wyników z rozbiciem na rodzaj urzędu. Można przypuszczać, że rodzaj urzędu (administracja samorządowa lub rządowa) ma wpływ na ocenę zarządzania procesowego.
3. Metoda delficka. Wyniki analizy zostały zawarte w części 3.4 pracy. W tym etapie wykorzystano trzech ekspertów, którzy według Autora posiadali niezbędną wiedzę w zakresie objętym badaniami. Autor przedstawił Ekspertom kwestionariusz opinii (został on załączony do pracy) dotyczący systemu mierników regulujący procesy zachodzące w jednostkach administracji publicznej. W drugim etapie Eksperci dokonali oceny uzyskanych wyników z etapu pierwszego. Wyniki badań zostały przedstawione w formie tabelarycznej. Metoda delficka zastała zastosowana prawidłowo.
4. Analiza opisu przypadku. Wyniki analizy przypadku zostały zawarte w części 3.5 pracy. Przedmiotem studium przypadku były: dwa urzędy miasta oraz jeden urząd

marszałkowski. Zastosowano dobór celowy (dobór arbitralny), na podstawie wiedzy Autora o badanej populacji oraz celu badania. W analizie brakuje opisu badanych urzędów. Na podstawie analizy przypadku Autor zweryfikował hipotezę mówiącą, że procesy funkcjonujące w polskich urzędach podlegają pomiarowi w stopniu niedostatecznym. Należy podkreślić, że weryfikacja hipotezy tylko na 3 opisach przypadku budzi wątpliwości. Jak wspomniałem wcześniej sformułowanie tej hipotezy również uważam za zbyt ogólne.

Autor w celu pogłębionej analizy statystyczno-ekonometrycznej posłużył się modelowaniem równań strukturalnych oraz analizą regresji, wykorzystując odpowiednio programy SPSS oraz SmartPLS. W pracy przy modelowaniu równań strukturalnych wykorzystano metodę PLS-SEM. Zastosowano ją zarówno do analizy ścieżek (dla zależności przyczynowych, tj. wpływu jednego czynnika na drugi) jak i confirmacyjnej analizy czynnikowej (ładunki czynnikowe, tj. zależności pomiędzy zmiennymi obserwowalnymi a ukrytymi). Metodyka badań zastosowana w pracy świadczy o znajomości przez Autora narzędzi statystycznych. Należy podkreślić, że metody statystyczne zostały dobrane prawidłowo.

Opis poszczególnych metod badawczych zastosowanych w pracy został umiejscowiony w różnych częściach pracy. Autor powinien je zawrzeć w części *3.1 Metody i procedura zrealizowanych badań*. Podsumowując można stwierdzić, że dobór metod do badań jest powiązany z celami pracy. Jednak w przypadku opisów przypadku uważam, że nie wnosi ona zbyt wiele do badań.

Struktura rozprawy

Rozprawa składa się z trzech rozdziałów, wstępu, zakończenia, aneksu oraz załączników. Dwa pierwsze rozdziały tworzą część teoretyczną, natomiast trzeci stanowi część empiryczną. Podział taki należy uznać za prawidłowy.

We wstępie Autor zidentyfikował lukę badawczą jako „...relacja między dojrzałością procesową a wynikami urzędów”. Na podstawie dysertacji można stwierdzić, że wyniki uzyskanych badań w podstawowym stopniu pozwalają zmniejszyć tak sformułowaną lukę badawczą. Za poprawne należy uznać również przesłanki podjęcia badań. Szczególnie należy podkreślić, że istotne jest założenie o przedstawieniu relacji pomiędzy dojrzałością procesową a wynikami urzędu. W tej części pracy Autor przedstawił również cele oraz hipotezy. We wstępie Doktorant wymienił zastosowane w pracy metody badawcze. Wstęp zawiera także streszczenie poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale 1 Autor omówił zagadnienia związane z administracją publiczną. Pierwszy podrozdział „1.1 Administracja publiczna – zagadnienia wprowadzające” zawiera rozważania na temat administracji publicznej jako systemu. Jednak w pracy brakuje analizy urzędu administracji publicznej jako organizacji. W pracy badano urzędy jako organizację i dlatego przedstawienie cech administracji publicznej jako jednej z rodzajów organizacji publicznej, wniosłoby wartość dodaną do pracy. W przypadku prac z zakresu nauk o zarządzaniu należy przedstawić administrację jako rodzaj organizacji a nie jako element systemu ustroju państwa (jest to domena nauk o polityce i administracji). Rozpatrując tą część pracy z punktu widzenia celów wydaje się ona zbędna.

Luźno powiązane z tematem pracy jest również część dotycząca doktryn administracji publicznej. W tej części pracy brakuje przedstawienia klasyfikacji rodzaju usług świadczonych przez organizacje publiczne, w tym administracje publiczną. Autor powinien skupić się w swoich rozważaniach na usługach administracyjnych. W rozdziale 1 przytoczone zostały różne definicje e- administracji (tabela 1.3). Przykładowo w tabeli pojawia się definicja Profesorów M. Kuleszy i H. Izdebskiego, która jest definicją administracji a nie e-administracji. Autor powinien wyjaśnić, dlaczego skupił się na e-administracji, która jest tylko formą świadczenia usług administracyjnych. W części 1.2 „Zarządzanie publiczne – wybrane modele i koncepcje” Autor przedstawił wybrane koncepcje zarządzania publicznego. Rozdział ten należałoby uporządkować albo z punktu widzenia chronologii pojawiania się koncepcji albo z punktu widzenia ich znaczenia w temacie pracy. Zbędna jest część 1.2.1 *Wprowadzenia do zarządzania – zarys naukowy*. Autor odnosi się do F.W. Taylora, ale nie w kontekście jego wkładu w zarządzanie organizacjami publicznymi. Autor w tej części pisze, że: „zarządzanie publiczne należy definiować jako szczegółową dyscyplinę nauk o zarządzaniu zajmującą się badaniem sposobów i zakresu harmonizowania działań zarządczych zapewniających sprawne zarządzanie zorganizowanym działaniem ludzi, nakierowanym na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego w procesach świadczenia usług publicznych”. W innej części tego rozdziału „Zarządzanie publiczne to suma działań indywidualnych osób oraz instytucji publicznych i prywatnych, które współpracują ze sobą w celu osiągnięcia zamierzonych efektów.” W rozdziale brak wskazania jak Autor definiuje zarządzanie publiczne oraz na jakiej teorii opiera swoje rozważania. Jak wspomniałem wcześniej podejście procesowe w administracji publicznej powinno być oparte na koncepcji nowego zarządzania publicznego. Autor poświęcił tej koncepcji podrozdział 1.3.2. Brakuje w nim jednoznacznego wskazania na różnice pomiędzy zarządzaniem organizacjami publicznymi a organizacjami biznesowymi. W tej części (podrozdział 1.2.4) należałoby również jednoznacznie zdefiniować pojęcie

organizacji publicznej. Autor w pracy zamiennie używa pojęć organizacja sektora publicznego, administracja publiczna, urząd administracji publicznej, instytucja publiczna oraz organizacja publiczna bez wskazania na jakiej podstawie tak robi. Punktem wyjścia do rozważań w tym rozdziale powinien być podrozdział 1.3.4 *Usługi publiczne jako proces*. Wynika to z faktu, że podstawą wyodrębnienia procesów w organizacji są procesy świadczenia usług. Autor pominął podział usług publicznych na administracyjne, komunalne oraz społeczne. Przedmiotem zainteresowania Doktoranta są usługi administracyjne. W pracy brakuje ich charakterystyki, przykładowo wpływu Kodeksu postępowania administracyjnego na proces świadczenia usługi. W tej części pracy zbędny jest podrozdział 1.3.5 *Nadzór i nowe formy kontroli w administracji*. Interesujące z punktu widzenia celu pracy, zamiast opisu instytucjonalnego kontroli, byłoby przedstawienie kontroli zarządczej i jej znaczenia w mierzeniu procesów administracji publicznej. W tym rozdziale Autor również przedstawia czynniki wpływające na procesy zarządzania w administracji. Dlaczego w administracji a nie w urzędzie? Brakuje uzasadnienia wyboru obszarów jakości, zasobów materialnych, kultury organizacyjnej oraz budżetu zadaniowego. Zastrzeżenia budzi objętość poszczególnych podrozdziałów, np. 1.4.2 zawiera się na jednej stronie. Czy ta tematyka jest tak istotna, aby wyodrębniać podrozdział? W części kultura organizacyjna Autor pisze, że „*Kultura organizacyjna administracji publicznej uwarunkowana jest podstawowymi funkcjami ...*”. Nasuwa się pytanie, czy kultura organizacyjna występuje w administracji publicznej, czy w urzędzie administracji publicznej? Tym bardziej, że Autor w dalszej części pisze o „kulturze urzędu”. Rozdział pierwszy dysertacji jest „przeładowany” różnymi obszarami funkcjonowania organizacji publicznej. Część z nich jest zbędna z punktu widzenia celu badań.

W rozdziale 2 Autor przedstawił wybrane obszary związane z zarządzaniem procesowym w organizacjach publicznych. Istotny w realizacji celów pracy jest podrozdział dotyczący składowych sprawności w oparciu o modele M. Hammera. W części 2.1 Doktorant przedstawił założenia podejścia procesowego. W tej części brakuje wskazania różnicy pomiędzy podejściem procesowym w organizacjach publicznych oraz biznesowych. W tekście Doktorant odnosi się do przedsiębiorstw, co z punktu widzenia istnienia „bogatej” literatury na temat zarządzania procesowego w organizacjach publicznych wydają się zbędne. W rozdziale tym przedstawiono przykładowe rozwiązania zarządzania procesowego oraz wybrane koncepcje, metody i standardy zarządzania organizacjami oparte na procesach, takie jak Total Quality Management, International Organization for Standardization, Business Process Reengineering, Balanced Scorecard oraz Common Assessment Framework, które według Autora mają znaczenie w administracji publicznej. W części tej zachwiana jest również

struktura poszczególnych rozdziałów. Przykładowo część dotycząca Business Process Reengineering zawarta została na 2 stronach. Autor nie wspomina nic na temat znaczenia Business Process Reengineering w organizacjach publicznych. W części 2.4 pojawia się podrozdział 2.4.1 *Zarządzanie procesowe i definicje zarządzania procesowego* obejmujący ½ strony. Autor nie przedstawił w nim co rozumie pod pojęciem zarządzania procesowego w organizacji publicznej. W części 2.4.2 *Wprowadzenie do zarządzania procesami w organizacjach publicznych* również brak jest tej definicji oraz cech odróżniających zarządzanie procesowe w organizacjach publicznych od zarządzania procesowego w organizacjach biznesowych. W tej części pracy Autor skupia się na dojrzałości procesowej, co nie wynika z tytułu. Tematyka dotycząca dojrzałości procesowej zawarta jest w części 2.4.3 *Modele i kryteria dojrzałości procesowej organizacji* dotyczy modeli i kryteriów dojrzałości procesowej. W tym podrozdziale Doktorant powinien skupić się na organizacjach publicznych. Większość przedstawionych w tekście modeli dotyczy organizacji biznesowych. W przypadku modeli dotyczących urzędów administracji publicznej autor opisał tylko cztery, z tego jeden dotyczy E-administracji (administracja elektroniczna) na przykładzie modelu rozwoju e-administracji K. Layne'a i J. Lee. Nie jest to model sensu stricto dojrzałości procesowej urzędu administracji publicznej.

Podsumowując część teoretyczną pracy należy stwierdzić, że Autor dokonał szerokiego przeglądu literatury. Uznać to należy za pozytywny aspekt pracy. Jednak niektóre części są bardzo luźno związane z celami pracy. W części teoretycznej brakuje usystematyzowania poszczególnych obszarów wiedzy z obszaru subdyscypliny zarządzanie publiczne. Brakuje wskazania cech charakterystycznych podmiotu badań (urzędów) jako organizacji świadczących jedne z usług publicznych – usługi administracyjne. Brakuje również wskazania jakie definicje Autor przyjął w pracy.

Rozdział 3 ma charakter empiryczno-metodyczny. W rozdziale tym Doktorant zawarł metodykę, charakterystykę badanych urzędów oraz uzyskane wyniki badań. W części 3.3 Autor dokonał - systematycznego przeglądu literatury z obszaru dojrzałość procesowa. Uzyskane wyniki mają ograniczone znaczenie ze względu na wybrane hasła kluczowe do analizy. Autor przedstawił wyniki metody eksperckie w części 3.4. Jako niezbędne w systemie mierników eksperci uznali cztery komponenty: możliwość załatwienia spraw on-line, bez konieczności wizyty w urzędzie, informacja o kosztach lub ich braku związanych z obsługą, szczegółowe określenie zakresu odpowiedzialności pracowników oraz ocen kwalifikacji i aktywności zawodowej personelu. Natomiast komponent zbędny lub opcjonalny to: monitorowanie wyników jakościowych w celu wykorzystania ich do poprawy pracy urzędu, zdefiniowana

misja urzędu oraz mechanizmy rozwiązywania zagadnień etycznych. Istotne z punktu widzenia tej analizy jest to, że system mierników powinien przyczyniać się do gromadzenia danych i identyfikacji potrzeb interesariuszy, nie natomiast do procesu nagradzania pracowników. Podrozdział 3.5 zawiera opisy przypadku 3 urzędów. Uzyskane wyniki mają ograniczone znaczenie z punktu widzenia realizacji celu badań. Autor dokonał weryfikacji na ich podstawie hipotezy 2 - *procesy funkcjonujące w polskich urzędach podlegają pomiarowi w stopniu niedostatecznym*. Za pozytywną stronę tej części pracy należy uznać przeprowadzenie przez Autora dyskusji uzyskanych wyników.

Najbardziej wartościową częścią pracy jest część zawierająca analizę statystyczną wyników badań ankietowych. Uzyskane wyniki powaliły zweryfikować postawione hipotezy. Warto zauważyć, że Autor wskazał ograniczenia przeprowadzonej analizy wynikające z małej próby oraz szerokiego kontekstu funkcjonowania urzędów administracji publicznej. Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że model oznaczony numerem 4 ma najlepsze wartości miar stopnia dopasowania modelu do danych. Założono w nim, że czynnik *model oceny dojrzałości procesowej urzędu*, obejmujący jej wszystkie aspekty wpływa na model *pomiaru wyników urzędu* w jego wszystkich wymiarach.

W części 3.7.1 Autor odniósł się do realizacji poszczególnych celów szczegółowych. Część tą należy ocenić pozytywnie. Doktorant odniósł się do każdego z postawionych w pracy celów i szczegółowo je omówił na podstawie uzyskanych wyników badań. Interesujące podejście do diagnozy poziomu dojrzałości procesowej Autor zawarł w części 3.7.1.2. Została ona dokonana w oparciu o zmodyfikowany model „7F” zarządzania strategicznego. W części 3.7.2 przedstawiono omówienie hipotez badawczych. Część tą należy również ocenić pozytywnie.

Ramowy model budowy wdrażania systemu mierników Autor przedstawił na rysunku 3.5.. Punktem wyjścia do jego budowy były czynniki: wewnątrzorganizacyjne oraz zewnętrzne stymulujące urząd do budowy systemu mierników, a także procedura wdrażania modelu budowy mierników. Opracowany system mierników składa się z sześciu bloków tematycznych: ciągłość obsługi klienta, poprawa jakości i obsługi klienta, ogólne zarządzenia, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie informacją oraz bezpieczeństwo. Autor każdy z tych elementów szczegółowo opisał w pracy.

Ważną częścią pracy są przedstawione przez Autora ograniczenia oraz dalsze kierunki badań. W przypadku ograniczeń zidentyfikował ich pięć. W przypadku jednego z nich Autor stwierdza, że ograniczeniem jest to, że przebadano tylko „duże” podmioty. Jednak w pracy brakuje stwierdzenia co Autor rozumie pod pojęciem „duże” podmioty. Na końcu prac

Doktorant zamieścił zakończenie zawierające podsumowanie badań. W zakończeniu brakuje jasno zdefiniowanych wniosków z badań.

Ocena formalna pracy

Przygotowując dysertację Autor nie ustrzegł się uchybień edycyjnych, redakcyjnych oraz stylistycznych, np.:

- błędy literowe, np. s.14, 199;
- w pracy występują powtórzenia, np. fragmenty dotyczące analizy korelacji;
- część 3.7 jest przed częścią 3.6;
- używanie zamiennie inicjałów lub pełnych imion;
- brak wyjaśnienia skrótów, np. NPM;
- Autor nie powinien kończyć rozdziałów, podrozdziałów wypunktowaniami oraz rysunkami;
- użycie jako przypis „Źródło:

https://pl.wikipedia.org/wiki/Alternatywna_Uogólniona_Teoria_Organizacji_i_Zarzadzania#/media/File:Tab01.jpg,

Powyższe uchybienia nie mają jednak wpływu na ogólną ocenę merytoryczną pracy.

Konkluzja końcowa

Reasumując można stwierdzić, że recenzowana praca doktorska zawiera interesujące rozważania o charakterze empirycznym. Rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej Autora z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wykazał się on umiejętnościami formułowania celu badań, prezentacji wyników oraz w zakresie analizowanych problemów, konstruowania i doboru metod badawczych. Słabą stroną pracy są badania literaturowe oraz wnioskowanie. Za istotny element przedstawionej pracy należy uznać opracowany zestaw mierników procesów administracji publicznej oraz model wdrażania systemu mierników procesów w urzędach administracji publicznej.

Stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim. Wnoszę zatem do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika o dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pana mgr Bartosza Stelera do publicznej obrony.

