

14 GRU. 2018

Prof. dr hab. Szymon Cyfert, prof. zw. UEP
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Raczyńskiej
pt *Dojrzałość procesowa jednostek administracji publicznej*,
napisanej pod kierunkiem naukowym
promotora dr hab. Macieja Zastempowskiego, prof. UMK
oraz promotora pomocniczego dr hab. Krzysztofa Krukowskiego,
na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja
Kopernika w Toruniu

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Podstawą koncepcji pracy doktorskiej mgr Magdaleny Raczyńskiej są ważne, z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania, pytania o czynniki wpływające na dojrzałość procesową urzędów gmin. Wskazuje to jednoznacznie na wysoki pragmatyzm w podejściu Doktorantki, co jest niewątpliwie zasadniczym walorem pracy. Orientując się na efekty praktyczne, Doktorantka nie abstrahuje od celów o charakterze teoretycznym i metodycznym, lecz zakłada, że udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymaga dogłębnej, systemowej podbudowy teoretycznej, a na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego konstruuje model dojrzałości procesowej urzędów gmin województwa warmińsko-mazurskiego wskazujący na czynniki charakterystyczne dla poszczególnych poziomów dojrzałości procesowej.

Dokonany przez Doktorantkę wybór problemu naukowego spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Wybrana przez mgr Magdalenę Raczyńską problematyka jest interesująca i ważna z poznawczego oraz naukowego punktu widzenia. Przedmiotem rozprawy jest istotny problem naukowo-badawczy, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora.

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia wybór problematyki, tematu i celu badawczego dysertacji doktorskiej należy uznać za właściwy, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, co dobrze świadczy o rozeznaniu Doktorantki w kluczowych wyzwaniach stojących przed naukami o zarządzaniu.

2. Ocena systemu celów i hipotez rozprawy

Dążąc do realizacji celu głównego – identyfikacji czynników z obszarów uwarunkowań dojrzałości procesowej charakterystycznych dla poszczególnych jej poziomów, osiąganym przez urzędy gmin województwa warmińsko-mazurskiego – mgr Magdalena Raczyńska skonstruowała system celów szczegółowych obejmujący:

cele teoretyczne, w tym:

- analizę literatury z zakresu administracji publicznej, w szczególności zaś tej dotyczącej charakterystyki administracji publicznej jako podmiotu zarządzania,
- charakterystykę podejścia procesowego i możliwości jego zastosowania w jednostkach administracji publicznej,
- charakterystykę dojrzałości procesowej organizacji z uwzględnieniem jej modeli, w tym tych dedykowanych jednostkom administracji publicznej.

cele empiryczne, w tym:

- ocenę dojrzałości procesowej urzędów gmin województwa warmińsko-mazurskiego,
- identyfikację występowania czynników z obszarów uwarunkowań dojrzałości procesowej w urzędach gmin województwa warmińsko-mazurskiego.

Dokonując oceny celu głównego pracy oraz zbioru celów szczegółowych należy podkreślić, że po pierwsze, system celów rozprawy jest zasadniczo wewnątrznie spójny i we właściwy sposób koresponduje ze sformułowanymi problemami badawczymi, po drugie system celów cechuje istotność poznawcza, po trzecie w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego możliwe jest odniesienie się do treści celów szczegółowych. Jedyna uwaga, którą pragnę zgłosić pod adresem systemu celów, odnosi się do rozszerzonego zakresu celów w stosunku do tytułu pracy i jednocześnie zawężonego w stosunku do zawartości rozprawy. O ile bowiem tytuł rozprawy wskazuje na zagadnienie dojrzałości, o tyle w systemie celów Doktorantka odnosi się do uwarunkowań dojrzałości, zaś w treści dysertacji dokonuje dodatkowo oceny poziomu dojrzałości procesowej urzędów gmin.

Doprecyzowując system celów mgr Magdalena Raczyńska zdefiniowała trzy hipotezy badawcze:

H 1: Najczęściej osiąganym poziomem dojrzałości procesowej przez urzędy gmin województwa warmińsko-mazurskiego jest poziom pierwszy.

H 2: Istnieje zależność pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej urzędów gmin województwa warmińsko-mazurskiego a ich rodzajem.

H 3: Czynniki charakterystyczne z obszarów uwarunkowań dojrzałości procesowej występują na każdym jej poziomie, osiąganym przez urzędy gmin województwa warmińsko-mazurskiego

Dokonując pozytywnej oceny hipotez badawczych pragnę pod ich adresem zgłosić dwie uwagi. Po pierwsze, w mojej ocenie hipoteza pierwsza została sformułowana w zbyt

szczegółowy sposób, bardziej poprawnym zapisem byłoby „Urzędy gmin województwa warmińsko-mazurskiego charakteryzują się niskim poziomem dojrzałości procesowej”. Po drugie, hipoteza trzecia została w niepotrzebny sposób skomplikowana przez Doktorantkę, przez co próba jej weryfikacji została skazana na niepowodzenie (Doktorantka nie odniosła się do 0 poziomu, do którego przypisała 10 urzędów gmin, dyskusyjna jest także kwestia braku identyfikacji zmiennych w niektórych wymiarach). W mojej ocenie w trzeciej hipotezie mgr Magdalena Raczyńska powinna odnieść się do siły oddziaływań poszczególnych grup uwarunkowań.

3. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Przyjęty system celów oraz sformułowane problemy badawcze powodują, że przedmiotem rozważań w rozprawie staje się dojrzałość procesowa. Doprecyzowując zakres rozprawy można stwierdzić, że:

- zakres przedmiotowy stanowi ocena stanu i uwarunkowań dojrzałości procesowej;
- zakres podmiotowy stanowią urzędy gmin;
- zakres czasowy obejmuje w warstwie teoretycznej okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań poświęconych podejściu procesowemu aż po współczesność, natomiast w warstwie empirycznej lata 2017-2018;
- zakres przestrzenny wyznaczają granice województwa warmińsko-mazurskiego.

Tak zdefiniowany **zakres pracy, z punktu odniesienia postawionego celu należy uznać za prawidłowy**. Ze względu na teoretyczno-empiryczny charakter pracy należy odnieść się w tym miejscu do zakresu części badawczej pracy.

W teoretycznej warstwie rozprawy Doktorantka wykorzystwała obszerną bibliografię obejmującą 441 **pozycji z zakresu zarządzania**, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji odnoszących się do problematyki zarządzania procesami, z których mgr Magdalena Raczyńska umiejętnie korzysta. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, iż **wykorzystywane pozycje są w dużej mierze pozycjami anglojęzycznymi, uwzględniającymi wszystkie istotne dla przedmiotu rozprawy wątki merytoryczne**. Dokonując oceny wykorzystania literatury w aspekcie jakościowym należy zwrócić uwagę na dobrą znajomość Doktorantki dorobku z zakresu omawianych zagadnień, jak również umiejętność właściwego jej przywoływania.

Realizacja celu rozprawy wymagała przeprowadzenia badań empirycznych, nakierowanych na weryfikację zaproponowanych przez Doktorantkę hipotez. O ile nie mam zastrzeżeń odnośnie przyjętego przez Doktorantkę sposobu postępowania w procesie identyfikacji i oceny stanu oraz uwarunkowań dojrzałości procesowej urzędów gmin województwa warmińsko-mazurskiego, o tyle, paradoksalnie, mam uwagi do nadmiernie wykorzystanego aparatu statystycznego (np. Doktorantka przeprowadza analizę wariancji dla rang (test

Kruskala-Wallisa z poprawką Bonferroniego) celem sprawdzenia, czy gminy miejskie z próby badawczej zamieszkiwało więcej mieszkańców niż gminy miejsko-wiejskie i gminy wiejskie, podczas gdy taki wniosek można wyprowadzić w bardzo prosty sposób). Zgadzam się także z wyrażanym przez Doktorantkę poglądem, iż „większość z modeli aktualnych ma charakter jednowymiarowy, a także opierają się one głównie na pewnych założeniach co do istoty realizowanych w organizacji procesów — pomijane są więc często inne ważne obszary determinujące poziom omawianej kategorii i warunkujące sposób jej pomiaru”, przez co modele wielowymiarowe w pełniejszy sposób pozwalają opisać dojrzałość procesową organizacji, pragnę jednak zauważyć iż zastosowany przez Doktorantkę model PRI trudno jest uznać za model wielowymiarowy.

Konkludując ocenę zakresu rozprawy, źródeł informacji oraz metod badawczych należy podkreślić, że Autorka wykazała się dojrzałą postawą badawczą przeprowadzając rozbudowane badania empiryczne, stanowiące niewątpliwie silną stronę rozprawy, w przypadku których tok rozumowania, argumentacji i wyciągania wniosków jest poprawny.

4. Ocena układu pracy i ocena merytoryczna pracy

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, netografii, spisu tabel, rysunków i wykresów, załączników oraz streszczeń. Całość obejmuje 362 strony (w tym 297 stron tekstu), co oznacza, że mamy do czynienia z opracowaniem, które nieznacznie wykracza poza objętość zwyczajowo przyjętą dla rozpraw doktorskich. W mojej ocenie, o czym piszę poniżej, niektóre fragmenty rozprawy kreują ograniczoną wartość dodaną i mogłyby być usunięte bez uszczerbku dla jakości prowadzonych rozważań.

We **wstępie pracy**, którego konstrukcja i treść odpowiadają wymaganiom warsztatowym, Doktorantka zaprezentowała uzasadnienie wyboru przedmiotu badań, określiła problemy badawcze, zdefiniowała cel główny rozprawy i wyprowadziła z niego cele szczegółowe, przedstawiła przyjęte hipotezy badawcze, scharakteryzowała zastosowane metody badawcze oraz przedstawiła logikę konstrukcji poszczególnych rozdziałów rozprawy.

Podkreślając wysoką, pozytywną ocenę merytoryczną recenzowanej rozprawy, chciałbym skoncentrować się na tych elementach, które budziły moje uwagi i wątpliwości.

Trzy pierwsze rozdziały recenzowanej monografii mają znaczenie teoriopoznawcze, w tym przede wszystkim systematyzujące, odnoszą się bowiem do podstawowych zagadnień związanych z zagadnieniem funkcjonowania administracji publicznej oraz istoty i natury podejścia procesowego.

Punktem wyjścia w rozdziale pierwszym Doktorantka uczyniła przeprowadzenie dyskusji nad pojęciami związanymi z administracją publiczną. Pogłębiony przegląd literatury przedmiotu pozwolił mgr Magdalenie Raczyńskiej na scharakteryzowanie tradycyjnej koncepcji zarządzania publicznego, co stanowiło podstawę do zarysowania współczesnych koncepcji zarządzania publicznego. Zawartość merytoryczną rozdziału oceniam wysoko,

pragnę jednak wyrazić wątpliwość dotyczącą zasadności przeprowadzenia tak pogłębionej dyskusji nad naturą i istotą administracji publicznej. W mojej ocenie istotne kwestie zostały przedstawione na s.25-33, natomiast cała pozostała zawartość rozdziału pierwszego kreuje ograniczoną wartość dodaną z punktu widzenia systemu celów dysertacji.

Przedmiot zainteresowań rozdziału drugiego stanowi podejście procesowe w organizacji. Doktorantka, po przeprowadzeniu dyskusji nad naturą procesów organizacyjnych i zaprezentowaniu podejść do klasyfikacji procesów organizacyjnych, przedstawiła genezę i istotę orientacji procesowej organizacji, a także wskazała na zasadność zastosowania orientacji procesowej w zarządzaniu podmiotami administracji publicznej. W odniesieniu do treści rozdziału drugiego pragnę sformułować dwie uwagi. Po pierwsze, z punktu widzenia celu dysertacji, uważam pogłębioną dyskusję nad koncepcjami BPR i BPM przeprowadzoną w rozdziale 2.3. Po drugie, jakkolwiek wysoko oceniam prowadzoną przez Doktorantkę dyskusję, to zmuszony jestem stwierdzić, iż w mojej ocenie słabą stroną jest brak jednoznacznego wskazania które definicje pojęć Doktorantka uznaje za bazowe (proces, organizacja zorientowana na procesy, klasyfikacja procesów).

Rozdział trzeci poświęcony został charakterystyce modeli dojrzałości procesowej organizacji. Mgr Magdalena Raczyńska podjęła w nim próbę charakterystyki pojęcia i istoty dojrzałości procesowej organizacji, przeprowadziła dyskusję nad uwarunkowaniami dojrzałości procesowej organizacji (rozpatrywanymi w wymiarach: zarządzania procesami, kultury organizacyjnej, technologii informacyjnych, struktury organizacyjnej i strategii) i omówiła modele oceny dojrzałości procesowej organizacji (w tym modele dojrzałości procesowej jednostek administracji). **Rozważania poświęcone wymienionym powyżej zagadnieniom są niezwykle interesujące i wskazują na wysoki poziom erudycji Doktorantki,** niemniej zmuszony jestem zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, nie rozumiem zasadności umieszczenia w dysertacji rozważań poświęconych zagadnieniu sprawność w rozdziale 2.5, ponieważ stosownie do tytułu prowadzona w rozdziale dyskusja powinna odnosić się do zastosowania orientacji procesowej w administracji. Po drugie, w mojej ocenie co najmniej dyskusyjne jest przyjęte przez Doktorantkę założenie, stosownie do którego zarządzanie procesami stanowi wymiar organizacji zorientowanej na procesy.

Kształt pierwszych trzech rozdziałów jest funkcją zarówno ugruntowanej wiedzy Doktorantki jak i właściwie wykorzystanej literatury przedmiotu, jakkolwiek najbardziej wartościową część ocenianej dysertacji stanowią zaprezentowane w rozdziale czwartym wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego.

W rozdziale czwartym, o charakterze metodyczno-empirycznym, Doktorantka zaprezentowała metodykę postępowania badawczego, podjęła próbę oceny atrybutów dojrzałości procesowej urzędów gmin województwa warmińsko-mazurskiego, dokonała charakterystyki uwarunkowań dojrzałości procesowej urzędów gmin w województwie warmińsko-mazurskim, odnosząc je do poziomów dojrzałości procesowej. Dokonując oceny zawartości rozdziału czwartego chciałbym podkreślić, że wysoko należy ocenić zarówno zastosowaną procedurę badawczą, która charakteryzuje się przejrzystością, jak i rezultaty

postępowania badawczego. Także wysoko oceniam wyprowadzone przez Doktorantkę konkluzje rozdziału czwartego, w których, w syntetyczny sposób zaprezentowała krytyczne czynniki dojrzałości procesowej urzędów gmin województwa warmińsko-mazurskiego. Jedyne uwagi odnoszące się do rozważań przedstawionych w rozdziale czwartym kieruję pod adresem za bardzo, w mojej ocenie, rozbudowanych „obszarów uwarunkowań dojrzałości procesowej w urzędach gmin woj. warmińsko-mazurskiego” (rozdział 4.3), które nie zostały wyprowadzone z rozważań przeprowadzonych w rozdziale 3, a także pod adresem braku próby pogłębionej analizy wyników (Doktorantka skoncentrowała się na pokazaniu jak jest, a nie na próbie wytłumaczenia, dlaczego tak jest).

Pozytywnie należy ocenić ostatni fragment rozprawy doktorskiej, który stanowi **zakończenie.** Doktorantka dokonała w nim rekapitulacji dociekań, odniosła się do poziomu osiągnięcia zakładanych celów i wskazała na kierunki dalszych badań nad dojrzałością procesową podmiotów administracji publicznej. Zawarte w podsumowaniu wnioski oceniam jako należycie umotywowane oraz ostrożnie i jednocześnie trafnie sformułowane.

5. Ocena merytoryczna pracy

W moim przekonaniu rezultaty, osiągnięte w teoretycznej i metodycznej warstwie recenzowanej rozprawy, stanowią podstawę do nadania mgr Magdalenie Raczyńskiej stopnia doktora nauk ekonomicznych.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Doktorantce na **osiągnięciu zarówno głównego celu rozprawy jak i postawionych cel szczegółowych.** Cele zostały osiągnięte w wyniku przeprowadzenia postępowania badawczego, osadzonego na właściwie opisanych i ugruntowanych podstawach teoretycznych.

Metodyczna warstwa przeprowadzonego postępowania badawczego nie budzi uwag i zastrzeżeń. Dokonany przez mgr Magdalenę Raczyńską wybór metod ilościowych został w należyty sposób uargumentowany, zaś same badania zostały przeprowadzone we właściwy sposób. Pragnę podkreślić, że sformułowane przez Doktorantkę wnioski i spostrzeżenia, wynikające z przeprowadzonych pogłębionych badaniach ilościowych posiadają istotną wartość dla rozwoju nauk o zarządzaniu, nie tylko w wymiarze teorii.

6. Ocena zagadnień terminologicznych monografii

Podstawą każdej rozprawy naukowej jest spójny system pojęć, przy pomocy którego Autor zamierza opisywać badaną rzeczywistość. Zapewnienie spójności bazy pojęciowej ma istotne znaczenie dla oceny jakości naukowej dysertacji doktorskiej. Podstawowymi pojęciami dla recenzowanego opracowania są kategorie „podejście procesowe”, „administracja publiczna” oraz „dojrzałość procesowa”, które zostały opisane przez mgr Magdalenę Raczyńską w sposób właściwy, należy jednak zaznaczyć, że brak jednoznacznego zdefiniowania przez Doktorantkę kluczowych pojęć wpłynął na trudności w ocenie rozprawy.

7. Ocena strony formalnej pracy

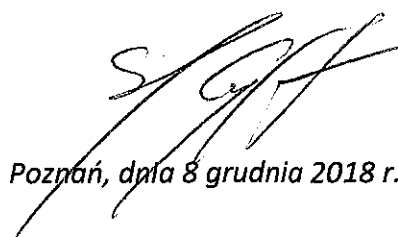
Strona formalna stanowi silną stronę recenzowanej rozprawy. Rozprawa jest napisana klarownym językiem, zaś całe opracowanie jest niezwykle starannie dopracowane pod względem edycyjnym, co powoduje, że dysertację czyta się z przyjemnością. W rozważaniach Autorka zachowuje logiczny ciąg wywodów, wykazując się umiejętnością prezentacji zjawisk oraz poprawnością zarówno w odniesieniu do wyprowadzanego wniosku, jak i do interpretacji wyników. Starannie, pod względem formalnym, są umieszczone w tekście liczne tabele i rysunki.

8. Konkluzje recenzji

Opiniowana rozprawa doktorska stanowi interesujące poznawczo studium badawcze dotyczące zastosowania podejścia procesowego w jednostkach administracji publicznej. Przeprowadzona ocena pozwala stwierdzić, że **rozprawę doktorską autorstwa mgr Magdaleny Raczyńskiej pt *Dojrzałość procesowa jednostek administracji publicznej* można uznać za nowatorskie rozwiązanie istotnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu o walorach teoretycznych, metodycznych i użytkowych**. Wartość pracy polega na precyzyjnym wyjaśnianiu pojęć z zakresu analizowanego tematu, właściwym doborze metod badawczych dostosowanych do przeanalizowanych wcześniej problemów teoretycznych i postawionych hipotez oraz na przeprowadzeniu pogłębionego postępowania badawczego. Rozprawa została oparta na **szerokiej wiedzy teoretycznej oraz oryginalnych badaniach empirycznych**, co przesądza o jej walorach zarówno teoretycznych, jak i praktycznych. Wyprowadzone na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonego postępowania badawczego wnioski potwierdzają predyspozycje i umiejętności mgr Magdaleny Raczyńskiej do prowadzenia badań naukowych.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Magdaleny Raczyńskiej pt *Dojrzałość procesowa jednostek administracji publicznej*, spełnia wymagania określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym, co upoważnia mnie do wystąpienia z wnioskiem do Wysokiej Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Jednocześnie mając na uwadze wysoki poziom naukowy rozprawy, pragnę zgłosić wniosek o wyróżnienie jej stosowną nagrodą.



Poznań, dnia 8 grudnia 2018 r.