

Prof. dr hab. Marek Bugdol  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytet Jagielloński

Kraków, 09.07.2024

## **Recenzja dorobku naukowego doktor Alicji Gębczyńskiej**

Podstawa wykonania recenzji: Uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB-DSW Merito z dnia 15 maja 2024 roku. Ustawa Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz.U. z 2023 r. poz.742, z póź. zm.).

### **I. Informacje podstawowe o kandydatce do stopnia naukowego doktora habilitowanego**

#### **Przebieg pracy zawodowej i dotychczasowe kompetencje kandydata**

Pani doktor Alicja Gębczyńska ukończyła studia magisterskie na Politechnice Śląskiej w Gliwicach z 1999 roku na kierunku Zarządzanie i Marketing (specjalność Zarządzanie Przedsiębiorstwem i Marketing Przemysłowy).

Kandydatka uzyskała stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu w 2007 roku na Politechnice Śląskiej w Gliwicach (Wydział Organizacji i Zarządzania w Zabrze).

Jej praca doktorska dotyczyła metod badania jakości procesów usługowych w instytucjach samorządu terytorialnego. Promotorem w przewodzie doktorskim był dr hab. inż. Paweł Szewczyk.

W latach 2007-2010 była asystentem, a później adiunktem na Wydziale Zarządzania i Organizacji w Zabrze.

Od 2015 roku pracuje w WSB w Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Merito). Od 2022 roku jest Menedżerem Kierunku Inżynieria Zarządzania.

## II. Ocena działalności naukowej

Pani doktor A. Gębczyńska opublikowała 3 monografie naukowe. Pierwsza, dotyczyła jakości procesów usługowych w jednostkach organizacyjnych samorządu terytorialnego (Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013). Druga monografia - napisana wspólnie z profesorem R. Wolniakiem - poświęcona jest podobnej tematyce („Process Management Level In Local Government”, CreateSpace Independent Publishing Platform, Philadelphia 2018). Trzecia monografia pt. „Dojrzałość procesowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce a realizacja standardów kontroli zarządczej i uzyskane efekty” - Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021 - wskazana została jako jej główne osiągnięcie naukowe.

Przed doktoratem A. Gębczyńska opublikowała 5 artykułów w pracach zwartych oraz 7 opublikowanych w czasopiśmie naukowych. Po doktoracie opublikowała 55 artykułów i opracowań naukowych. 9 prac zostało wydanych w czasopiśmie indeksowanych w bazie Web of Science, a 7 w bazie Scopus. Wskaźnik Hirsha wynosi 6. Ogólna liczba cytowań na 05.07.2024 w bazie Google Scholar wynosi 247.

Dorobek naukowy kandydatki dotyczy w większości problematyki zarządzania jakością.

Wyniki badań naukowych dotyczą w dużej mierze podejścia procesowego i zarządzania jakością w administracji publicznej (np. Gębczyńska, A. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1079-1098; Gębczyńska, A., & Brajer-Marczak, R. (2020). Review of selected performance measurement models used in public administration. *Administrative Sciences*, 10(4), 99; Gębczyńska, A., & Vladova, K. (2023). Comparative analysis of selected process maturity assessment models applied in the public sector. *Business Process Management Journal*, 29(3), 911-928; Gębczyńska, A., & Jagodziński, J. (2017). Analiza korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania procesami w aspekcie poziomu dojrzałości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (463), 147-157).

Znaczna część publikacji dotyczy:

a. znormalizowanych systemów zarządzania jakością (np. Gębczyńska, A., & Bujak, A. (2012). Analiza wymagań normy PN-EN ISO 9001: 2009 w zakresie zarządzania procesami. *Problemy Jakości*, 44(12), 19-24; Gębczyńska A., Stopień wdrożenia podejścia procesowego w organizacjach funkcjonujących w oparciu o certyfikowane systemy zarządzania jakością ISO 9001 – wyniki badań z rynku polskiego, W kierunku zarządzania procesowego organizacją -



trendy i wyzwania Szczecin, Wdrażanie zarządzania procesami w organizacji. Seria „Zarządzanie procesami w teorii i praktyce”, Szczecin 2016, Zeszyt nr 2, 64-74.);

b. problemów związanych z logistyką (np. Bujak A., Śliwa Z., Gębczyńska A., Technological Support for Logistics Transportation Systems, Communications in Computer and Information Science 104, Transport Systems Telematics 10th Conference, TST 2010 Katowice – Ustroń, October 20–23, 2010, Selected Papers, Springer, pp. 38–50, Milko E., Gębczyńska A., Wykorzystanie nowych technologii w logistyce, Wybrane Zagadnienia Logistyki Stosowanej, TOM 3 pod red. M. Karkuli, K. Majewskiej, Wydawnictwo AGH, Kraków 2016, s. 106-116; Gębczyńska A., Wybrane narzędzia informatyczne w logistyce, Przedsiębiorczości i Zarządzaniu, Logistyka w naukach o zarządzaniu, cz. 2, Łódź- Warszawa 2017, tom XVIII, zeszyt 8, cz. 2, pod red. S. Kauf i I. Pisz, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, s. 93-106).

W 2013 roku doktor A. Gębczyńska realizowała projekt badawczy „Diagnoza poziomu zarządzania procesami w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim we Wrocławiu”.

W 2014 roku była kierownikiem operacyjnym projektu „Systemowe podnoszenie jakości najwyższym stopniem doskonałości w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu”, a w 2021 roku realizowała projekt „Informatyzacja, umiędzynarodowienie, praktyczność – filary Zintegrowanego Programu Uczelni w WSB Wrocław”. Wielokrotnie była kierownikiem grantów WSB (np. „Orientacja procesowa w realizacji zadań obronnych w samorządzie terytorialnym”, 2016). Kandydatka odbyła 2 staże naukowe. W 2013 roku w National Mining University in Dniropietrowsk oraz w 2014 roku w Międzynarodowym Instytucie Zarządzania Logistyką (IML) w Paryżu.

### **Ocena głównego osiągnięcia**

Zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 kandydatka/kandydat do stopnia naukowego doktora habilitowanego powinna/powinien „posiadać w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej: 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, lub c) 1 zrealizowane

oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne (cytat, art. 219 ustawy).

Kandydatka w przedstawionej dokumentacji wskazuje na monografię „Dojrzałość procesowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce a realizacja standardów kontroli zarządczej i uzyskane efekty” (Wyd. UE Wrocław 2021) - jako na jej główne dokonanie naukowe.

W pracy sformułowano 5 celów teoretycznych oraz 6 celów empirycznych (w tym: opracowanie narzędzia badawczego do pomiaru poziomu dojrzałości procesowej, pomiar poziomu dojrzałości procesowej w wybranych JST, pomiar realizacji standardów kontroli zarządczej w wybranych JST, ustalenie wpływu poziomu dojrzałości procesowej jednostek samorządu terytorialnego na realizację standardów KZ) oraz jeden cel aplikacyjny - opracowanie rekomendacji dla JST w zakresie implementacji zarządzania procesowego.

Podejście procesowe w zarządzaniu jakością w administracji publicznej nie jest tematem nowym. Publikacje dotyczące tej problematyki ukazują się regularnie od kilkunastu już lat (np. „Sześć sposobów na usprawnianie procesów realizacji usług administracyjnych,” *Przegląd Organizacji*” 2011, nr 12). Wykonano na ten temat bardzo dużo prac - w tym prace dotyczące problematyki lean (Lean government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej. *Analizy BAS* (03), 1-9).

Zasadniczym problemem jest to, że osoby zarządzające nie mają wiedzy dotyczącej tego czym owo podejście do zarządzania urzędami jest. Nie analizuje się procesów pod kątem ich przebiegu, źródeł marnotrawstwa. W praktyce nawet wcielenie się w rolę klienta pozwala na uchwycenie wielu barier (np. brak możliwości zrealizowania całej usługi na miejscu, brak zróżnicowania wejścia procesu itp.).

Dokonywane próby wprowadzenia e-usług kończyły się fiaskiem, bo opisywano stan zastany a nie dokonywano optymalizacji procesów. Trzeba też pamiętać, że administracja funkcjonuje w oparciu o struktury funkcjonalne i dlatego implementacja struktur procesowych jest taka trudna. Wprowadzanie bez głębszej analizy biur obsługi klienta tylko wydłużyło czas realizacji procesów.

Nawet tam, gdzie wdrożono systemy zarządzania jakością, nie dokonano właściwej identyfikacji procesów. Często popełnianym błędem jest twierdzenie, że zarządzanie urzędem czy zasobami ludzkimi jest procesem. Brakuje właściwej metodyki identyfikacji procesów kluczowych. Wszystko to sprawia, że podjęty przez kandydatkę temat pracy jest niezmiernie



ważny. Bez podejścia procesowego polska administracja będzie tracić miliardy złotych - ze względu na wydłużający się czas realizacji procesów.

Recenzowana praca nie jest wolna od wad. Dla przykładu, autorka opisując mapy procesowe (te które była zawarte w Księgach jakości) nie zauważa ich ograniczeń. W takim kształcie przytaczane procesy nie powodują poprawy jakości usług, a tylko są źródłem niepotrzebnej biurokracji. W przyszłości warto zauważyć, że tzw. Procesy, to w istocie obszary działalności, w których być może można wyodrębnić procesy kluczowe czy pomocnicze. Innym przykładem pewnych słabości pracy jest opis barier w zarządzaniu procesami. Autorka przytacza bardzo ogólne sformułowania dotyczące np. braku środków budżetowych czy też motywacji. Szkoda, że nie uwzględniono barier organizacyjnych (zbyt skomplikowane wnioski, brak weryfikacji na wejściu procesu itp.), czy też barier tkwiących w uwarunkowaniach prawnych. Można mieć dużo wątpliwości co do dokonanej klasyfikacji modeli dojrzałości procesowej. Autorka posługuje się już nieaktualnymi systemami znormalizowanymi. W słabym stopniu powiązано część teoretyczną pracy z jej częścią empiryczną.

Pomimo wielu niedoskonałości recenzowaną monografię oceniam pozytywnie. Zaletą pracy jest powiązanie podejścia procesowego z standardami kontroli zarządczej. Recenzowana praca pozwala zwrócić uwagę na problemy integracji systemów zarządzania jakością w zasadami kontroli zarządczej. Opracowane narzędzia badawcze mogą być stosowane do wykonywania wstępnych diagnoz podejścia procesowego w organizacji.

Administracja publiczna zarówno samorządowa, jak i państwowa musi wykorzystać idee podejścia procesowego. Okazuje się bowiem, że w takich samych uwarunkowaniach prawnych można podejmować decyzje administracyjne w czasie dwukrotnie krótszym. Szczególnie jeśli w tym podejściu uwzględni się ideę *empowermentu*. Praca A. Gębczyńskiej ma zatem wiele walorów praktycznych.

### **III. Charakterystyka dorobku dydaktycznego i popularyzującego naukę**

Pani doktor realizuje zajęcia na kierunku Inżynieria Zarządzania na Uniwersytecie WSB Merito we Wrocławiu. Współpracuje również z innymi uczelniami. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zarządzania procesami, zarządzania jakością, metod zarządzania jakością, audytu procesowego. Na ścieżce angielskojęzycznej prowadziła zajęcia z: Lean Management i Quality Management.

Opracowała również skrypt pt. „Logistyka zaopatrzenia i dystrybucji. Ekologistyka. Zagadnienia podstawowe”. Jest to podręcznik dla studentów kierunku Logistyka.

Kandydatka aktywnie uczestniczy w konferencjach naukowych organizowanych przez różne ośrodki naukowo-badawcze. Uczestniczyła w 24 konferencjach naukowych, podczas których wygłosiła 10 referatów.

Kandydatka jest promotorem około 350 prac magisterskich, 300 prac licencjackich oraz 200 prac inżynierskich. Od 2016 roku pełni funkcję promotora pomocniczego rozprawy doktorskiej Pani Pauliny Rosłoń na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej (obecnie Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie).

Była opiekunką Koła Studenckiego „Logistyka” w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu.

### **Konkluzja**

Zgodnie z Ustawą Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce - art. 219, stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:

„1. posiada stopień doktora;

2. posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej: a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, oraz - 3) wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej”.

Warunki ustawowe zostały przez Panią doktor Alicję Gębczyńską spełnione. Dlatego wnioskuje o nadanie jej stopnia doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

M. Gębczyńska  
9.07.24