

Poznań, 05.08.2024r

Prof. UAM dr hab. Michał Flieger

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

**Ocena osiągnięć naukowo-badawczych, dydaktycznych, popularyzatorskich oraz współpracy międzynarodowej dr inż. Alicji Gębczyńskiej w związku ze wszczęciem postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu**

### **1. Podstawy formalne recenzji**

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi art. 221 ust. 5 ustawy z dnia 20 lipca 2018r Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz decyzja Rady Doskonałości Naukowej z dnia 15 maja 2024r, zgodnie z którą Rada Naukowa Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Federacji Naukowej WSB-DSW Merito, na posiedzeniu z dnia 05 czerwca 2024r powołała mnie na recenzenta w komisji habilitacyjnej dla przeprowadzenia postępowania habilitacyjnego dr inż. Alicji Gębczyńskiej.

Podstawą do sporządzenia recenzji były następujące prace i dokumenty przesłane przez Habilitantkę:

- wniosek o przeprowadzenia postępowania i przygotowanie recenzji,
- monografia naukowa pt. Dojrzałość procesowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce a realizacja standardów kontroli zarządczej i uzyskane efekty,
- autoreferat z opisem dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej oraz dydaktycznej i popularyzującej naukę,
- wykaz osiągnięć naukowych oraz artystycznych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny z podziałem na okres przed i po uzyskaniu stopnia doktora,
- najważniejsze publikacje drukiem
- certyfikaty potwierdzające udział w konferencjach naukowych
- wykaz staży, projektów oraz udziału w radach
- wykaz otrzymanych nagród oraz pełnionych funkcji
- monografia dodatkowa pt. Process Management Level in Local Government, we współautorstwie z R. Wolniakiem.

Na tym etapie należy zaznaczyć, że dokumentacja została przygotowana w sposób uporządkowany i czytelny dla odbiorcy, co wskazuje na skrupulatność Habilitantki.

### **2. Sylwetka i przebieg pracy dr inż. Alicji Gębczyńskiej**

Habilitantka zdobyła tytuł doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu uchwałą Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Wydziału Organizacji i Zarządzania w Zabrzu z dnia 28.11.2007r. Tytuł rozprawy

doktorskiej: Metoda badania jakości procesów usługowych w instytucjach samorządu terytorialnego, a jej promotorem był dr hab. Inż. Paweł Szewczyk. Recenzentami natomiast byli prof. dr hab. Krystyna Lisiecka oraz prof. dr hab. inż. Jan Kaźmierczak. To wskazuje na fakt, że Habilitantka już od wczesnych zainteresowań naukowych związana jest z tematyką procesów oraz JST. Poza tym, posiada wiele świadectw ukończenia kursów tematycznych wskazanych w przedłożonych dokumentach.

W swojej pracy zawodowej dr inż. Alicja Gębczyńska jest zatrudniona obecnie jako Adiunkt na Uniwersytecie WSB Merito we Wrocławiu oraz jako Menadżer Kierunku Inżynieria Zarządzania na tym samym Uniwersytecie. W swojej karierze zawodowej pracowała również na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, na Politechnice Śląskiej oraz w Wyższej Szkole Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

### **3. Ocena istotnego osiągnięcia naukowego**

Habilitantka, zgodnie ze stosowaną ustawą, wskazała jako swoje istotne osiągnięcie naukowe monografię pt: Dojrzałość procesowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce a realizacja standardów kontroli zarządczej i uzyskane efekty, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którego recenzentem naukowym był prof. US dr hab. Marek Kunasz. W niniejszym punkcie monografia ta zostanie szczegółowo zrecenzowana.

Wstęp monografii jest elementem kluczowym dla zrozumienia jej logiki. Autorka definiuje zarządzanie procesowe (ZP) wraz z dojrzałością procesową (DP) łącząc je ze standardami kontroli zarządczej (SKZ), czyli systemem zarządzania obejmującym wiele aspektów funkcjonowania JST. W ujęciu ogólnym to połączenie ma sens, gdyż faktycznie wdrożenie zarządzania procesowego może usprawnić wdrożenie standardów KZ. Autorka nazywa tu kontrolę zarządczą (KZ) systemem zarządzania (s. 9), w innych miejscach rozprawy koncepcją zarządzania – do tego problemu jeszcze się odniosę w recenzji.

Już na wstępie należy wspomnieć o nieporozumieniu, które pojawia się w całej publikacji, poczynając od s. 8. Autorka twierdzi, że SKZ (system kontroli zarządczej) może być oceniany przez liczbę wdrożonych standardów KZ, ale jednocześnie w kilku miejscach dodaje, że samo wdrożenie standardów KZ nie jest gwarancją poprawy sprawności działania urzędów – tą gwarancją może być jednak sposób implementacji standardów (s. 9). Po pierwsze, niejasne jest rozróżnienie pomiędzy wdrożeniem standardów a sposobem implementacji – nie zostało to wyjaśnione. Można przecież przyjąć, że wdrożyć oznacza odpowiednio zaimplementować. To jest niezrozumiałe. Po drugie, jeżeli samo wdrożenie SKZ nie daje gwarancji poprawy sprawności organizacji, zachodzi pytanie o sens prowadzenia badań nad usprawnianiem tego wdrażania (poprzez zastosowanie zarządzania procesowego). Chodzi o to, czy badania nie powinny być skoncentrowane na uwarunkowaniach skutecznego wykorzystania w praktyce standardów KZ i samej KZ. Taki model uwarunkowań byłby cenny i wyeliminowałby liczne patologie związane z nieefektywnym wdrożeniem SKZ w JST. Tego mi w całej pracy zdecydowanie zabrakło i będę jeszcze o tym wspominał.

Autorka wskazuje jako kluczową lukę poznawczą brak badań na temat związków między poziomem dojrzałości procesowej JST a realizacją standardów KZ oraz fragmentaryczną eksplorację związku między dojrzałością procesową JST a uzyskanymi efektami (s. 11). Jest to kluczowa kwestia dla oceny badanej pracy. Pierwsza część dotyczy kwestii wskazanej wyżej, czyli związku pomiędzy DP (dojrzałością procesową) a realizacją standardów KZ, przy czym badania późniejsze pokazują, że za realizację przyjmuje się wdrożenie standardów w JST (wyżej sygnalizowana już niejasność). Druga część dotyczy efektów dojrzałości procesowej. Czy zatem owa luka występuje i czy jest ważna? Moim zdaniem odpowiedź na to

pytanie nie jest jednoznaczne. Jeżeli chodzi o powiązanie DP i KZ luka występuje. Moje wątpliwości budzi jednak jej istotność. Moim zdaniem, o wiele ważniejszą luką jest odpowiedź na pytanie o skuteczne wykorzystanie standardów KZ w JST, a nie o sam fakt ułatwienia ich wdrożenia (poprzez osiągnięcie DP). Gdyby efektem pracy był model skutecznego wdrożenia oraz skutecznej realizacji SKZ, którego elementem z pewnością jest DP, to byłoby ważne osiągnięcie (przy dodatkowym założeniu, że sama kontrola zarządcza i jej standardy warte są poświęcenia im uwagi w badaniach na tym poziomie). Druga część dotyczy badania efektów dojrzałości procesowej. Ten temat jest już w zasadzie zbadany w literaturze przedmiotu i związek ten został niejednokrotnie wykazany. Fakt, że Autorka pokazuje związek ten z ciekawy sposób, zestawiając go z odpowiednio wyselekcjonowanymi efektami (choć tam też są niejasności – o których później), ale czy to jest wypełnienie poważnej i istniejącej luki naukowej? Mam wątpliwości.

Na s. 12 skonkretyzowano problem badawczy: czy poziom dojrzałości procesowej wpływa na realizację standardów kontroli zarządczej oraz na efekty uzyskane przez JST? Celem głównym rozprawy było zbadanie istniejących związków pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej JST a realizacją standardów kontroli zarządczej oraz poziomem dojrzałości procesowej a uzyskanymi przez JST efektami. Zarówno problem jak i cel główny postawiony jest poprawnie i mieści się w obszarze zarządzania publicznego, zatem formalnie nie ma zastrzeżeń. W powyższym brakuje moim zdaniem bardzo ważnej kwestii, mianowicie powiązania pomiędzy standardami KZ a efektami JST (uwarunkowania skuteczności wykorzystania standardów, ocena ich efektów).

W pracy postawiono także cele teoretyczne, empiryczne oraz jeden cel aplikacyjny. Cele te są logiczne i postawiono je poprawnie, z zastrzeżeniami jak wyżej (brakuje chociażby celu dotyczącego rekomendacji dla skutecznego wdrożenia i wykorzystania SKZ dla sprawnej realizacji celów JST). Plus dla Autorki za przejrzystość prezentacji systemu celów pracy. Do ich realizacji odniosę się na końcu tego punktu.

Postawiono także dwie hipotezy badawcze, które obrazują przyjęty kierunek pracy: hipotezy o pozytywnej zależności pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej (PDP) JST i realizacją (wdrożeniem) standardów KZ oraz PDP i uzyskanymi efektami. Postawiono też sześć hipotez szczegółowych, wszystkie poświęcono operacjonalizacji pozytywnej zależności pomiędzy PDP a efektami JST. Ewidentnie brakuje powiązania pomiędzy sposobem wdrożenia SKZ a efektami, uwarunkowaniami SKZ dla skuteczności i efektywności organizacyjnej. Zarówno w celach jak i hipotezach pracy. W odniesieniu do hipotezy 2.3 mam również poważne zastrzeżenia, o których napisze jeszcze w ocenie części badawczej – chodzi o zbytnie zawężenie perspektywy oceny do efektów w jednym tylko obszarze. Taki zabieg jest zupełnie niezrozumiały i zdecydowanie ogranicza wagę efektów badań w tym zakresie. Praca składa się z czterech rozdziałów logicznie i konsekwentnie poświęconych realizacji przyjętych celów – taki układ jest przejrzysty i za to plus.

Przy okazji nasunęło mi się ciekawe pytanie, które w pracy nie jest w żaden sposób poruszone: czy wdrożone SKZ w organizacji procesowej dają lepsze efekty niż w organizacji nieprocesowej? Czy występuje synergia ZP i SKZ? Tego niestety nie zbadano, a jest to bardzo ciekawe zagadnienie związane z obszarem, który badała Autorka i ma olbrzymią wagę dla skuteczności KZ i ogólnie JST.

Rozdział pierwszy to kompetentny opis uwarunkowań funkcjonowania JST, gdzie Autorka zwraca szczególną uwagę na rolę społeczności lokalnych w realizacji usług publicznych. Opisano cechy samorządu, jego funkcje oraz zadania JST. Jest to opis szczegółowy i świadczy o znajomości tematu. Szczególnie istotne są pkt. 1.3 i 1.4, realizujące drugi cel

teoretyczny pracy. Poświęcone są usługom publicznym oraz ich efektom. Na s. 36 Autorka wyraża własną opinię dotyczącą usług administracyjnych jako usług publicznych. Takich polemik i własnego zdania Autorki brakuje mi nieco w całej publikacji. Są one przejawem dojrzałości naukowej, umiejętności wyrażania własnych opinii i odpowiedniej argumentacji. Świadczą o samodzielności i warto do myślenia krytycznego zachęcać, to w końcu głównie samodzielni pracownicy naukowci rozwijają i wzbogacają naukę właśnie poprzez takie postawy. W pkt 1.4 Autorka trafnie zdefiniowała efekty usług publicznych, osadzając je w podstawach zarządzania przez efekty. Najważniejszym dokonaniem tego punktu jest jednak wskazanie efektów działań JST, które stały się podstawą stworzenia jednego z narzędzi badawczych (tab. 4 s. 47-49, kwestionariusz nr 1). To jest ważne dla pracy osiągnięcie Autorki, ciekawe poznawczo. Zawiera wiele działań i efektów pozwalających na ich ocenę. Moje wątpliwości budzi wyłączenie obszaru inwestycyjno-organizacyjnego, a argumentacja tego zabiegu zawarta na s. 46 nie jest przekonująca. Podejście procesowe władz może mieć wpływ na sposób realizacji inwestycji, organizacje procesów wykonawców, sposób zarządzania oraz nawigowania inwestycjami na zasadzie fraktalnej itd. Dodatkowe pytanie dotyczy wyboru klasyfikacji działań autorstwa I. Kozy – nie uzasadniono takiego właśnie wyboru.

W rozdziale drugim omówiono zarządzanie w JST. Poprawnie zdefiniowano zarządzanie publiczne, pojęcia sprawności, efektywności oraz skuteczności, wprowadzono pojęcie „triady sprawności” (opracowanie własne Autorki – plus za kreatywność), które posłużyło do określenia sprawności działania JST. Słusznie zwrócono też uwagę na systemowy charakter zarządzania publicznego. Zastrzeżenia budzi jedynie zbyt skromna literatura i niewielka ilość nazwisk badaczy tematu. Ta uwaga dotyczy wielu fragmentów omawianej publikacji, czasami Autorka powołuje się na jednego (tego samego) autora w kilku wątkach. Wydaje się, że na tym etapie pracy naukowej powoływanych nazwisk oraz publikacji powinno być sporo więcej – to budzi niedosyt. Niedosyt pozostawia też pkt. 2.2 gdzie przedstawiono jedynie trzy koncepcje zarządzania publicznego: Neoweberyzm, NPM oraz Governance, choć przedstawienie to jest logiczne i przejrzyste (tab. 5 s. 66-67).

Moje poważne zastrzeżenia budzi opinia Autorki zamieszczona na s. 68, wg której „*neoweberyzm wydaje się optymalnym rozwiązaniem intelektualnym i ideą najlepiej przystającą do aktualnego zapotrzebowania administracji samorządowej*”. Moim zdaniem, neoweberyzm nie jest najlepszą koncepcją zarządzania publicznego. Mało tego, jest koncepcją kontrowersyjną, mogącą powodować wiele patologii w praktyce funkcjonowania JST. Przykłady znajdujemy chociażby w recenzowanej publikacji. Otóż profesjonalizacja zarządzania JST, uwidoczniła chociażby we wdrażaniu ZP oraz KZ powoduje, że należy do zarządzania publicznego podchodzić bezkompromisowo – wg założeń koncepcji NPM. Neoweberyzm (wywodząc się z weberyzmu) zakłada istnienie silnego pierwiastka administracyjnego, mentalności urzędniczej o charakterze biurokratycznym, który wynaturza najlepsze rozwiązania organizacyjne. Nie można stać jedną nogą w zarządzaniu a drugą w biurokratyzmie i zaściankowości administracyjnej – a do tego sprowadza się w praktyce neoweberyzm. Przykładem jest administracyjno-urzędnicze traktowanie zaleceń ustawowych w ramach KZ – na zasadzie: wdrożono, zapisano w dokumentach, odłożono na półkę - w razie kontroli formalne wymogi zostały spełnione. Albo stosujemy racjonalność zarządczą do wartości dodanych jakimi są usługi publiczne albo nie, tutaj nie może być kompromisów.

Na s. 68 poruszono też ciekawy wątek kultury organizacyjnej, który w połączeniu z charakterem współczesnych liderów lokalnych oraz pracowników zarządzania publicznego powinien być w monografii szerzej rozwinięty. Wątek ten został także pominięty w

kontekście zarządzania procesowego oraz wdrożenia i skutecznego wykorzystania SKZ (to mógłby być kolejny element modelu, o którym pisałem wcześniej).

W rozdziale tym również szczegółowo scharakteryzowano KZ (kontrolę zarządczą – pkt. 2.3), jako wynikającą z ustawy, przedstawiono jej cele, etapy, systemowy charakter (słusznie), dokumentację KZ. W pkt 2.4 przedstawiono standardy KZ, wskazano na ich rolę fakultatywną i wspierającą KZ. Tutaj także znajduje się opinia Autorki o tym, że KZ może być oceniana liczbą wdrożonych standardów (s. 79), przy czym stwierdzenie to jest dyskusyjne, o czym pisałem wcześniej. Właściwe jest pytanie o efekty wdrożenia KZ oraz efekty zastosowania standardów KZ – nie o sam fakt ich zastosowania. Uwagę tą wspiera fakt, że standardy mogą być stosowane w różny sposób przez JST (dowolność metod i zakresu wdrażania). Ciekawe jest zatem pytanie o metody bardziej i mniej skuteczne, ich ocenę, rekomendację dla JST. Dodatkowo, bardzo ważna uwaga zamieszczona została na s 81 i 82: badania wskazują jednoznacznie, że w wielu urzędach wdrożenie KZ ma charakter wyłącznie formalny, pomijając aspekt doskonalący organizacje. (s. 81) To sugeruje jej biurokratyczny charakter, skoncentrowany na tworzeniu kolejnej dokumentacji. (s. 82) Pisałem o tym w kontekście neoweberyzmu i jego patologii. Tutaj znowu aż się prosi o zbadanie uwarunkowań modelowych skutecznego wdrażania KZ i SKZ dla osiągnięcia zakładanych efektów – to powinna być istota pracy moim zdaniem, a zarządzanie procesowe jedynie jednym z elementów modelu. Jak widać temat ma potencjał, niestety niewykorzystany.

Na s. 81 zidentyfikowano także problemy we wdrażaniu KZ, które są jednocześnie wyzwaniem dla JST. Znowu pojawia się wątek zasobów ludzkich, szkoda że nie eksplorowany bardziej (to byłby kolejny element modelu). Na s. 81 znajdują się także wyniki badań, które są bardzo ważne: wypełnienie obowiązków ustawowych w zakresie KZ nie przyczynia się do poprawy sprawności zarządzania tą jednostką! To jest prawdziwy problem, który należy analizować. Okazuje się, że nawet wtedy, gdy zarządzanie procesowe pomoże wdrożyć KZ i jej standardy w życie, może to nie przynieść żadnych pozytywnych efektów. To stwierdzenie pokazuje dobitnie gdzie należało przenieść środek ciężkości badań, o czym wspominałem już wcześniej. Dlaczego tak jest? Jakie są uwarunkowania skuteczności KZ? Na te pytania nie odpowiadano. Zarządzanie procesowe ma w kontekście KZ znaczenie wtórne, jest tylko jednym z elementów, który może ułatwiać jej wdrożenie, ale to wdrożenie KZ nie gwarantuje efektów pozytywnych dla organizacji.

W rozdziale tym znajduje się jeszcze jedna kwestia, do której warto się odnieść. Dotyczy ona klasyfikacji neoweberyzmu oraz KZ do tej samej kategorii koncepcji zarządzania publicznego. Autorka stoi na takim właśnie stanowisku. Jest to oczywiste nieporozumienie. Weberyzm i neoweberyzm jest koncepcją zarządzania publicznego bez wątplenia, ale kontrola zarządcza jest jedynie próbą przeniesienia dobrych praktyk zarządczych do JST, wpisuje się w logikę koncepcji NPM i z niej w zasadzie wynika. KZ nie jest odrębną koncepcją. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, że założenia KZ z perspektywy zarządzania ogólnego, nie są niczym nowym czy odkrywczym. Są to wręcz podstawy poprawnego zarządzania organizacjami. W zasadzie smutny jest fakt, że ustawodawca musiał posunąć się do wpisania KZ w ramach obowiązku ustawowego aby wymusić podstawowe zasady racjonalnego zarządzania na władzach JST. Świadczy to o braku profesjonalizmu zarządczego wśród liderów lokalnych oraz zarządzających JST i braku zaufania do nich w tym obszarze ze strony organów centralnych. Konieczne są zmiany systemowe i profesjonalizacja zarządzania w JST. Na dodatek, Autorka twierdzi, że neoweberyzm oraz KZ mają charakter komplementarny (s. 86). Jak pisałem wcześniej, to właśnie kurczowe trzymanie się neoweberyzmu dodatkowo podtrzymuje ducha biurokratycznej patologii

urzędniczej. Są to ciekawe problemy wymagające szerszego spojrzenia oraz ujęcia krytycznego – takich rozważań zabrakło mi w recenzowanej publikacji.

W obszarze dotyczącym zarządzania procesowego Habilitantka wykazała się zrozumieniem istoty podstawowych pojęć, co jest ważne w kontekście tematyki pracy. Minusem jest względnie skromna ilość pojawiającej się literatury, szczególnie zagranicznej (skoncentrowano się wyraźnie na autorach krajowych). Autorka przedstawia poziomy wdrażania ZP, szczegółową strukturę, etapy ZP (tab. 7, s. 93). Opis jest skromny, ale wystarczający i logiczny. Krótko opisano także procesy w JST. Ciekawy jest opis zastosowania ZP w JST, z którego wynika, że jest to wciąż niewielki odsetek struktur samorządowych. Autorka przytacza także doświadczenia kilku wybranych państw oraz programy wspierające wdrożenie ZP, co wnosi do publikacji element spojrzenia szerszego, międzynarodowego i może mieć wymiar benchmarku dla regulacji krajowych. Habilitantka zwraca uwagę na konieczność dopasowania regulacji do specyfiki lokalnej, a na s. 101-102 zamieszcza ciekawe wnioski z analizy. Zwrócono także uwagę na podstawowe bariery wdrażania ZP, co uwidacznia wagę elementu ludzkiego w całym procesie (jak wspominałem wcześniej, wątek ten nie został w publikacji eksplorowany szerzej). Dalsza część opracowania dotyczy tematyki dojrzałości procesowej (rozdział 3, s. 14 i dalej). Tutaj również, podobnie jak w przypadku ZP dokonano podstawowego rozróżnienia definicyjnego, które należy uznać za poprawne i widać, że Habilitantka posiada wiedzę w tym obszarze. Poza podstawowymi definicjami rozróżniono zdolność procesową i dojrzałość procesową oraz poświęcono nieco więcej uwagi modelom dojrzałości procesowej. Opisano ich funkcje (s. 109), obszary zastosowania oraz rodzaje. Tu też opis jest skromny ale logiczny. Na s. 111-116 scharakteryzowano modele dojrzałości poświęcone administracji publicznej. Zgadzam się także z konkluzją ze s. 116, dotyczącą zasadności zastosowania modelu PRI. Ciekawy zabieg dokonany został w ostatniej części rozdziału trzeciego, gdzie Habilitantka dokonała przeglądu literatury w kontekście oceny wpływu dojrzałości procesowej na efekty funkcjonowania administracji publicznej. Takie ciekawe zestawienia znajdują się w kilku miejscach recenzowanej rozprawy i dobrze świadczą zarówno o wiedzy Autorki, jej skrupulatności i umiejętności zebrania najważniejszych konkluzji w jednym miejscu, w sposób spójny i logiczny. Za to zdecydowanie plus. Na podstawie owego zestawienia Habilitantka konkluduje, że brakuje badań dotyczących aspektów leżących u podstaw założeń i celów rozprawy. Z tym należy się zgodzić, prawdopodobnie tak właśnie jest, ale należy pamiętać, że czym innym jest brak badań, a czym innym istnienie luk wiedzy (ta uwaga w kontekście oceny dokonań rozprawy, której dokonuje później).

Jednak, jedna rzecz budzi tutaj moje zastrzeżenia. Mianowicie, Autorka wielokrotnie w całej publikacji wspomina, że badania dotyczące związku pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej a uzyskanymi efektami mają charakter subiektywny, nieoparty dowodami, oparty jedynie na opiniach respondentów. Sugeruje wręcz, że respondenci mają tendencję do sztucznego zawyżania tych efektów, aby postawić siebie i swoje osiągnięcia w lepszym świetle (zakłada brak obiektywizmu respondentów). Autorka wskazuje zatem na potrzebę „zobiektywizowania oraz uwiarygodnienia” efektów osiągania wyższych poziomów DP (tutaj s. 122, ale ta narracja pojawia się jeszcze w innych miejscach rozprawy). Uważam, że taka argumentacja jest niedopuszczalna i jest to działanie z pogranicza budowania teorii spiskowych, nieopartych żadnymi twardymi dowodami o charakterze naukowym. Dodatkowo, stawia w złym świetle badaczy, którzy tego typu badania przeprowadzali. Poddaje także, trochę nieumyślnie, ale jednak, wyniki ich badań w wątpliwość. Taka argumentacja nie może mieć miejsca na poważnym poziomie rozważań i dowodów naukowych, jest to zatem mocno wątpliwa część rozprawy, stanowiąca jej słaby punkt.

Ostatnia część pracy (rozdział 4) poświęcona jest przedstawieniu założeń badawczych oraz wyników badań, jest to zatem część bardzo ważna dla oceny osiągnięć Habilitantki przedstawionych w recenzowanym dziele. Na początku wskazano na lukę poznawczą, która legła u podstaw prowadzenia badań: brak badań na temat związków między dojrzałością procesową JST a realizacją standardów KZ oraz fragmentaryczna eksploracja związku między dojrzałością procesową a uzyskanymi efektami (s. 124). Moja opinia w tym obszarze jest następująca: po pierwsze zgadzam się z faktem, że na podstawie badań literatury brak jest badań dotyczących związku pomiędzy dojrzałością procesową a realizacją standardów JST. Po drugie, mam wątpliwości, czy badanie tego związku ma sens, skoro badania pokazują, że wdrożenie standardów KZ nie przynosi efektów? Po trzecie, czy nie jest dość oczywiste, że wdrażając ZP i przechodząc na kolejne poziomy dojrzałości JST dokonuje profesjonalizacji zarządzania w sensie ogólnym, zatem i standardy KZ będą wdrażane coraz częściej? (chodzi o duży stopień oczywistości i przewidywalności odpowiedzi pozytywnej). Po czwarte, czy nie należało zbadać uwarunkowań wdrażania i sprawnej realizacji standardów KZ dla zwiększenia sprawności JST? (model uwarunkowań zawierający z pewnością dojrzałość procesową, czynnik ludzki i inne ciekawe elementy) Po piąte – standardy KZ są dość powszechnymi zasadami dobrego zarządzania organizacjami – czy jest to zatem na tyle unikalna kwestia, aby poświęcać jej odrębny obszar badawczy w monografii habilitacyjnej? (pomijam tu kwestię narzucenia prawem, ale czy zwykła profesjonalizacja zarządzania JST nie załatwiłaby sprawy?). Po szóste, „fragmentaryczna eksploracja ....” zakłada, że dotychczasowe badania były obciążone błędami, o których pisałem powyżej – to też nieco naciągana argumentacja (a pozytywne efekty wdrażania ZP są powszechnie znane i opisywane w literaturze – czy zatem luka wiedzy tu wystąpiła?). Reasumując mam wątpliwości, czy podjęta tematyka jest na tyle poważnym zagadnieniem naukowym, aby stanowić podstawę do napisania rozprawy habilitacyjnej, a po drugie, jeżeli już, to czy nie powinno się ująć zagadnienia modelowo i tym samym systemowo i kompleksowo.

Na s. 125 Habilitantka stwierdza, że KZ ma nadrzędny charakter w stosunku do innych koncepcji funkcjonowania JST. Z tym także trudno się zgodzić. Powyższe twierdzenie Autorka wywodzi z faktu, że KZ wynika z zapisów ustawy. Jest to jednak spojrzenie nie tyle merytoryczne, co formalne. Z merytorycznego punktu widzenia KZ nie jest koncepcją zarządzania i na dodatek nie zawiera żadnych szczególnie odkrywczych zapisów. Ponadto, niezależnie od regulacji prawnych, naukowcy są również od tego, aby ewentualnie wskazywać ustawodawcy, które kierunki działań mają sens, a które nie. Nie można zatem bezkrytycznie akceptować nadrzędności KZ tylko dlatego, że wynika z ustawy.

Dalej, na s.125 Autorka stwierdza, że „samo wdrożenie standardów KZ nie jest gwarancją poprawy sprawności działania urzędów” a koncepcją wspomagającą realizację SKZ jest zarządzanie procesowe. Tu mamy do czynienia z dwoma nieporozumieniami. Po pierwsze, Autorka niejasno porusza się pomiędzy „wdrożeniem” a „realizacją” SKZ, sugerując, że to pierwsze to sam fakt posiadania standardów w JST, a to drugie to ich skuteczne wykorzystanie. Otóż o skutecznym wykorzystaniu SKZ w pracy nie ma mowy, nie badano tego elementu wcale (a taki model mógłby być ciekawy). W istocie w pracy oba te pojęcia oznaczają to samo, ponieważ, i to po drugie, Autorka bada właśnie wdrożenie SKZ z pomocą ZP, a nie skuteczność SKZ (czyli „realizację”).

Abstrahując od powyższego, procedura badawcza zastosowana przez Autorkę jest logiczna i współgra z założeniami pracy, celami oraz hipotezami. Habilitantka konsekwentnie realizuje poszczególne etapy badań, na które składały się: wybór urzędów miejskich jako podmiotu badań, wybór modelu PRI do badania dojrzałości procesowej (częściowa modyfikacja kwestionariusza PRI nie była dobrym pomysłem moim zdaniem, szczególnie w zakresie norm

jakości ISO – tab. 12 s. 132), opracowanie pierwszego narzędzia badawczego dla określenia efektów najistotniejszych z perspektywy respondentów (tab. 10 s. 127), stworzenie kryteriów oceny pod kątem dojrzałości procesowej, standardów kontroli zarządczej oraz najistotniejszych efektów funkcjonowania JST (tab. 11 s. 129), stworzenie drugiego narzędzia badawczego do oceny wpływu poziomu dojrzałości procesowej badanych urzędów na realizację standardów KZ i deklarowane efekty, przeprowadzenie badań pilotażowych i wprowadzenie modyfikacji (słuszne posunięcie), przeprowadzenie głównych badań ankietowych, z których uzyskano zwrot na poziomie 75 ankiet (wypełnionych przez pracowników urzędów z odpowiednią wiedzą w badanym obszarze). Te etapy i logikę badań oceniam pozytywnie.

Kolejnym badanym zagadnieniem było powiązanie poziomów dojrzałości procesowej z „twardymi danymi” (s. 133). Przeprowadzono zatem kolejną ocenę efektów w odniesieniu do klasyfikacji zadań samorządowych określonych przez ekspertów Związku Powiatów Polskich. Autorka wybrała zakres zadań „wdrozenie elektronicznej administracji i informatyzacja urzędu” motywując to faktem, że jest to obszar najbardziej problematyczny dla urzędów i to właśnie ten parametr wybrała do analizy uzyskanych przez JST efektów (s. 134). Mam tu pewne wątpliwości – wybrano tylko jeden zakres zadań, co jest zakresem mocno niewystarczającym dla obiektywnej oceny, opartej „na dowodach”, a przyjęta argumentacja moim zdaniem jest bezpodstawna (dlaczego „problematyczność” została kryterium wyboru parametru? Nie wiem). Aby ocena była bardziej wiarygodna, należało przebadać zdecydowanie więcej zakresów zadań JST.

W dalszej kolejności dla wybranej kategorii zidentyfikowano kryteria oceny (tab. 14 s. 135) (choć powiązanie pomiędzy tabelą 13 i 14 jest niejasne), z których ostatecznie wybrano dziesięć. Następnie na zasadzie case study, posługując się raportem ZPP zestawiono uzyskane efekty przez JST z ich poziomem dojrzałości procesowej i realizacją standardów kontroli zarządczej (zestawiono 19 JST) i skorelowano efekty z poziomem dojrzałości procesowej. Na s. 137 podsumowano metodologię badań oraz wskazano zastosowane w badaniach metody. Ogólnie cały zamysł badawczy jest logiczny i konsekwentny, z przytoczonymi wyżej zastrzeżeniami.

Jest pewna kwestia, która pojawia się również w rozdziale badawczym, wymagająca wyjaśnienia. Otóż Habilitantka stoi na stanowisku, że wdrozenie norm ISO ma jednoznacznie pozytywny wpływ na wdrażanie ZP i osiąganie kolejnych poziomów dojrzałości procesowej. Z tym zgodzić się nie można całkowicie. Otóż normy ISO zawierają elementy podstawowe sprzyjające orientacji procesowej, ale zawierają jedynie działania z pierwszych poziomów dojrzałości wg PRI. Co za tym idzie to fakt, że wielu zarządzających JST uważa, że skoro wdrożyli ISO to jednocześnie wdrożyli zarządzanie procesowe. Nie mają świadomości dalszych, długotrwałych i złożonych działań w celu wdrożenia struktur procesowych i osiągnięcia dojrzałości procesowej. Zatem ISO ma dwa oblicza, potrafi być również w praktyce bardzo mylące i trzeba o tym pamiętać. Modyfikacja PRI o ISO, i to na czwartym poziomie dojrzałości procesowej nie była dobrym pomysłem Habilitantki.

Wnioski z badań są przedstawione w sposób przejrzysty i odpowiadają logice założeń metodologicznych. Pojawiają się jednak miejscami pewne niejasności, jak np. s.140, gdzie Habilitantka wskazuje na brak wdrożenia „odpowiednich rozwiązań z zakresu ZP” – ale co to oznacza, już nie wyjaśnia. Pojawia się wciąż nieporozumienie z ISO i przecenianie jego wagi – s. 141. Pojawiają się tam również inne stwierdzenia (s. 141), które są niejasne i stąd trudno do końca zrozumieć, jakie są przyczyny takiego a nie innego stanu rzeczy. Tabela 16 przedstawia liczbę urzędów na poszczególnych poziomach dojrzałości procesowej (s. 142).



Dalej, logicznie, oceniono związek pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej JST a realizacją standardów KZ. Stwierdzono, że 91% JST realizuje standardy KZ, ale komentarz na s.143 jest nieuzasadniony („Można stwierdzić...” i dalej). Natomiast komentarz na s. 144 jest sensowny, co świadczy o zmienności trafności wyrażanych przez Habilitantkę ocen.

Dalej w badaniach oceniono korelację pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej JST oraz realizacją standardów KZ i wykazano, że związek ten jest pozytywny. Tu zastrzeżeń metodologicznych nie ma. Dalej oceniono wpływ dojrzałości procesowej na efekty funkcjonowania JST. Oceniono istotność tych efektów, a następnie wskazano na pozytywną korelację pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej oraz deklarowanymi przez JST efektami. Tutaj również nie ma zastrzeżeń. Szczególnie ciekawe jest uszeregowanie efektów działań JST wg ich istotności – może to wskazywać pozostałym JST kierunki działań priorytetowych. Uzupełnieniem jest tabela 23 s. 153, gdzie wskazano które konkretnie efekty działań korelują pozytywnie z poziomem dojrzałości procesowej. To z kolei może wskazywać na możliwości rozwiązywania konkretnych problemów JST poprzez wdrażanie ZP. Za to plus dla Autorki. Potwierdzono także hipotezy o pozytywnym wpływie dojrzałości procesowej na skuteczność, efektywność oraz poziom zadowolenia mieszkańców JST (s. 156).

Ostatnim krokiem było zbadanie korelacji pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej a efektami funkcjonowania urzędu uzyskanymi w rankingu ZPP. Korelacji tej nie stwierdzono, ale jak już wspominałem wcześniej mam poważne zastrzeżenia do tej części badań. Zbadano zbyt mało zadań z ich konkretnymi efektami aby wyniki były wiarygodne (tab. 25 s. 157).

Badania kończą rekomendacje w zakresie implementacji ZP w JST, które są ciekawe, z zastrzeżeniem nadmiernej wiary w sprawczość wdrożenia norm ISO 9001. W podsumowaniu wskazano również na kierunki badań przyszłych (s. 162). W zakończeniu Habilitantka odniosła się do realizacji celów i hipotez pracy. Na pochwałę zasługuje przedstawienie graficzne na rys. 19 s. 166. Autorka słusznie twierdzi, że zarządzanie procesowe jest nadal koncepcją perspektywiczną, będąca w fazie rozwojowej, jednak znowu mylnie łączy ZP z SZJ i ISO (s. 168).

Na końcu odniosę się do realizacji celów pracy:

1. Przegląd i wyłonienie aktualnych koncepcji zarządzania publicznego znajdujących zastosowanie w JST – zrealizowany w większości (cel teoretyczny)
2. Identyfikacja efektów funkcjonowania JST – zrealizowany w większości (cel teoretyczny, pominięto obszar inwestycyjny)
3. Charakterystyka zarządzania publicznego wraz z systemem kontroli zarządczej – zrealizowany (cel teoretyczny)
4. Analiza literatury z zakresu wykorzystania zarządzania procesowego w administracji publicznej – zrealizowany (cel teoretyczny)
5. Przegląd i analiza modeli dojrzałości procesowej dedykowanych administracji publicznej – zrealizowany (cel teoretyczny)
6. Opracowanie narzędzia badawczego do pomiaru poziomu dojrzałości procesowej, realizacji standardów KZ oraz oceny efektów JST – zrealizowany z wyjątkiem oceny efektów opartych na dowodach (cel empiryczny)
7. Ocena realizacji standardów KZ w JST – zrealizowany (cel empiryczny)
8. Badanie poziomu dojrzałości procesowej w JST – zrealizowany (cel empiryczny)
9. Ocena deklaracyjnych i uzyskanych efektów w wybranych JST – zrealizowany częściowo (cel empiryczny)

10. Ustalenie zależności w zakresie wpływu poziomu dojrzałości procesowej JST na realizację standardów KZ oraz poziom deklarowanych i uzyskanych efektów – w większości zrealizowany (cel empiryczny)
11. Rekomendacje dla JST w zakresie implementacji ZP – zrealizowany (cel aplikacyjny)

Hipotezy pracy zweryfikowano, z zastrzeżeniem dotyczącym efektów opartych na dowodach.

Reasumując, jak pokazuje powyższe zestawienie rozprawa, pomimo posiadania mankamentów opisanych powyżej, została zrealizowana zgodnie z jej założeniami, cele w większości zrealizowano poprawnie i hipotezy zweryfikowano.

Co budzi moje zastrzeżenia? Są to rzeczy następujące:

1. Pierwsza kwestia dotyczy tego, czy wskazana luka dotycząca związku pomiędzy poziomami dojrzałości procesowej a standardami KZ jest na tyle ważna, istotna i doniosła, że wymaga poświęcenia jej badań stanowiących podstawę rozprawy habilitacyjnej, której wyniki można uznać za znaczny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu. Mam wątpliwości.
2. Wskazana luka dotycząca związku poziomów dojrzałości procesowej oraz efektów funkcjonowania JST jest nie do końca uzasadniona. Takiej luki, w ujęciu ogólnym pozytywnego wpływu PDP - nie było wcześniej. Związek ten został już wielokrotnie wykazany. Badania Habilitantki jedynie wzbogaciły wiedzę z tego obszaru o związek z nowymi efektami, są ciekawe, ale luki jako takiej nie wypełniają (lub ujmując rzecz ściślej – dopełniają wypełnioną wcześniej lukę).
3. Jeżeli przyjąć, że odpowiedź na pierwsze zastrzeżenie jest pozytywna, to zastanawiam się, czy badano ten obszar, który faktycznie należało badać. Zwykle wskazanie związku pomiędzy PDP a SKZ to trochę mało i nie stanowi to znacznego wkładu w naukę o zarządzaniu. Tematu nie zgłębiono chociażby poprzez odpowiedź na pytanie jakie jest powiązanie pomiędzy konkretnymi elementami dojrzałości procesowej na poszczególnych poziomach a elementami SKZ i efektami JST? To by pogłębiło badania. Dalej, jak modelować relacje pomiędzy PDP a SKZ? Tego też nie badano. **Ale co najważniejsze - należało zbadać „uwarunkowania skuteczności wdrażania i zastosowania standardów kontroli zarządczej w JST” (to mógłby być tytuł rozprawy), tworząc wieloaspektowy model wskazujący na występujące związki, pozwalający na ujęcie holistyczne i systemowe. Wtedy, zarządzanie procesowe, kwestia zasobów ludzkich i inne obszary byłyby elementami tego modelu i dostarczałyby pełnej wiedzy dotyczącej zagadnienia skuteczności SKZ w JST.** Taki model pozwoliłby także na proaktywne, dynamiczne podejście władz JST w kreowaniu różnych parametrów modelu w zależności od potrzeb i uwarunkowań lokalnych w celu osiągnięcia zakładanych efektów z badanego obszaru.

Wniosek:

Efektom oceny recenzowanej rozprawy dr inż. Alicji Gębczyńskiej pt. *Dojrzałość procesowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce a realizacja standardów kontroli zarządczej i uzyskane efekty* jest określenie, czy stanowi ona znaczny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu. Z pewnością, wskazując na pozytywną relację pomiędzy poziomami dojrzałości procesowej a realizacją standardów kontroli zarządczej wypełniono lukę wiedzy, jest to zatem pewien wkład w rozwój nauk o zarządzaniu. W drugim przypadku uważam, że wskazana luka nie istniała tak, jak przedstawia to Autorka i badania są ciekawym uzupełnieniem wiedzy, która była już wcześniej znana i opisana w literaturze przedmiotu. Dotyczy to pozytywnych efektów związanych z osiągnięciem kolejnych poziomów dojrzałości procesowej organizacji, w

tym JST. Autorka wskazała na nowe ujęcie efektów pozytywnych, i za to należy jej się uznanie, ale to jedynie wiedzę uzupełnia. Reasumując, mam poważne wątpliwości, czy wkład ten można uznać za znaczny, zatem takiego wniosku - z pełnym przekonaniem - sformułować nie mogę.

#### **4. Ocena osiągnięć naukowo-badawczych, dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzatorskich**

##### **4.1 Obszary zainteresowań oraz publikacje**

Opublikowany dorobek naukowy dr inż. Alicji Gębczyńskiej wyszczególniony w dokumentacji obejmuje łącznie 61 prac i artykułów naukowych.

Analizując załączoną dokumentację można odtworzyć proces ewolucji obszarów zainteresowania Habilitantki oraz wyraźnie zarysować tematykę, która podlegała eksploracji naukowej.

Pierwszy obszar zainteresowań naukowych był związany z jakością i systemami zarządzania jakością, w którym dokonano identyfikacji technicznych i organizacyjnych obszarów wpływających na jakość kształcenia studentów oraz analizy wykorzystania modeli EPC w dokumentacji systemu zarządzania jakością. W tym obszarze Habilitantka opublikowała dwie prace.

Kolejnym obszarem badawczym było wykorzystanie podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami, który to obszar prawdopodobnie wynikał z wcześniejszego zainteresowania zastosowaniem norm ISO. Habilitantka badała korzyści i ograniczenia towarzyszące wdrożeniu zarządzania procesowego, poziom wdrożenia ZP w wybranych organizacjach oraz poddała ocenie funkcjonowanie komunikacji poziomej w przedsiębiorstwach procesowych. W tym obszarze zrealizowano dwa granty badawcze i opublikowano 16 prac.

Trzeci obszar badawczy dotyczył zarządzania procesowego w administracji publicznej, w którym skoncentrowano się na celowości oraz skuteczności wdrożenia koncepcji procesowej w JST. Zrealizowano staż naukowy dotyczące diagnozy poziomu ZP w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim we Wrocławiu, a efektem badań Habilitantki był cykl publikacji na temat wykorzystania ZP w JST. Warto przy tym zwrócić uwagę na monografię pt. *Process Management Level in Local Government*, wydaną we współautorstwie z R. Wolniakiem i opublikowaną w USA. Badanie te doprowadziły Habilitantkę do zainteresowania systemami zarządzania JST, a w szczególności kontrolą zarządczą i standardami owej kontroli oraz relacją pomiędzy KZ oraz ZP. Efektem tej działalności było opublikowanie 12 opracowań.

Kolejnym obszarem zainteresowań naukowych Habilitantki były modele dojrzałości procesowej, w tym doskonałości organizacji, w którym to badano sposoby pomiaru dojrzałości procesowej oraz poddano analizie modele dojrzałości procesowej znajdujące zastosowanie w administracji publicznej. Efektem tych analiz była publikacja 4 prac.

Piątym obszarem badawczym wskazanym przez Habilitantkę jest logistyka oraz procesy logistyczne, w którym analizowano podejście procesowe w obszarze logistyki, systemy informatyczne wspomagające ZP, prowadzono symulacje wybranych procesów logistycznych wraz ze wskazaniem kierunków optymalizacji, a efektem tych badań była publikacja 17 prac.

Kolejny obszar badawczy Habilitantki obejmuje wdrożenie strategii w ujęciu procesowym. Tutaj analizie poddano poziom wdrażania strategii przedsiębiorstwa w perspektywie

procesowej, zrealizowano grant naukowy dotyczący wdrożenia strategii na poziomie procesów, a efekty publikacyjne to 4 prace.

Ostatnim wskazanym obszarem badawczym były nauki o obronności w naukach o zarządzaniu, gdzie skoncentrowano się na ocenie możliwości wykorzystania podejścia procesowego w zakresie zadań obronnych w JST, zasadności ZP w zadaniach o charakterze obronnym oraz ogólnego związku pomiędzy naukami o obronności a naukami o zarządzaniu. Efektem tych działań była publikacja 6 prac.

Przyglądając się powyższym obszarom zainteresowań naukowych mogę stwierdzić, że są one ciekawe i rozwijały się w sposób konsekwentny oraz logiczny. Habilitantka wykazała się sporą aktywnością w ramach opracowania materiałów dydaktycznych i wskazówek dla procesu nauczania. Niedosyt budzi natomiast brak publikacji z obszaru szeroko rozumianego zarządzania publicznego, rozszerzających nieco perspektywę i zainteresowania Habilitantki na te zagadnienia. Brakuje dyskusji o charakterze koncepcyjnym, problemowym na poziomie meta z zarządzania publicznego. Publikacji tego typu oczekuje się od kandydatów na stopień dr hab. Jednak, aktywność publikacyjną w powyższych obszarach oceniam pozytywnie.

W ujęciu naukometrycznym Impact Factor wynosi 4,1. Liczba cytowań w bazie Web of Science: 27, Indeks Hirscha 3; w bazie Scopus odpowiednio 33 i 3; w bazie Google Scholar 253 i 6. Ocena jest zatem pozytywna.

#### **4.2 Współpraca z innymi jednostkami naukowymi, krajowymi i zagranicznymi**

W trakcie pracy naukowej Habilitantka współpracowała z innymi niż macierzysta jednostka instytucjami naukowymi. Na wymienienie zasługuje współpraca z Politechniką Śląską w Gliwicach, która trwała 10 lat, a efektem współpracy Habilitantki z pracownikami tej uczelni była publikacja 7 prac naukowych.

Kolejnym ważnym podmiotem, z którym Habilitantka współpracowała był Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, a współpraca szczegółowa z dr hab. Renatą Brajer-Marczak owocowała dwoma wspólnymi publikacjami z obszaru zastosowania modeli dojrzałości procesowej.

Jeżeli chodzi o współpracę z organizacjami krajowymi to wymienić należy jeszcze WSB Merito w Toruniu, Politechnikę Wrocławską, Akademię Sztuki Wojennej (tutaj współpraca zaowocowała pięcioma publikacjami). Współpraca zagraniczna jest dość skromna i obejmuje jedynie University of Economics Varna w ramach programu Erasmus Plus i jedną publikację dotyczącą modeli dojrzałości procesowej w sektorze publicznym.

Oceniając współpracę z innymi jednostkami jest ona dość zróżnicowana, szczególnie na gruncie krajowym, zatem ocena jest pozytywna. Brakuje bliższych kontaktów z innymi organizacjami naukowymi na świecie, które dają zwykle szersze spojrzenie na badane kwestie naukowe, pozwalają zbudować międzynarodową sieć kontaktów skutkującą udziałem w ciekawych projektach międzynarodowych. Tu mam niedosyt i sugeruje koncentrację na tym aspekcie w przyszłości.

#### **4.2 Dorobek dydaktyczny**

Habilitantka jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym na Kierunku Inżynieria Zarządzania na Uniwersytecie WSB Merito we Wrocławiu, Wydział Finansów i Zarządzania. Tematem

prowadzonych przez nią zajęć są głównie różnego rodzaju procesy, co jest zbieżne z jej zainteresowaniami naukowymi. Zajęcia prowadzone są także w języku angielskim.

Habilitantka współpracuje także z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu realizując trzy przedmioty z zakresu logistyki oraz zarządzania projektami. W latach 1999-2010 Habilitantka prowadziła zajęcia na Politechnice Śląskiej na Wydziale Organizacji i Zarządzania, gdzie była zatrudniona. Ponadto, prowadzi zajęcia na studiach podyplomowych o tematyce dotyczącej jakości, procesów oraz projektów.

Habilitantka ma także doświadczenie związane z pełnieniem funkcji Kierownika Zespołu Dydaktycznego Logistyka Ogólna oraz Menedżera Kierunku Inżynieria Zarządzania. W WSB Merito była także członkiem Rad, Komisji i Zespołów. Opracowała także skrypty oraz manuale do przedmiotów pokrywających się z jej zainteresowaniami. Habilitantka prowadzi także działalność promotorską prac licencjackich, inżynierskich oraz magisterskich, była także promotorem pomocniczym jednej rozprawy doktorskiej.

Reasumując ten obszar moja ocena jest pozytywna, Habilitantka jest aktywnym wykładowcą z ciekawymi osiągnięciami, a wykładane przez nią przedmioty pokrywają się z jej zainteresowaniami naukowymi.

#### **4.3 Aktywność organizacyjna i popularyzująca wiedzę**

W badanym okresie Habilitantka uczestniczyła w 24 konferencjach naukowych i wygłosiła 10 referatów. Brała także udział w czterech komitetach organizacyjnych i naukowych konferencji krajowych oraz międzynarodowych o tematyce głównie obronnej (niedosyt pozostawia brak współorganizacji konferencji z zakresu zarządzania publicznego, zarządzania procesowego, funkcjonowania JST). Oceniając ten obszar należy zwrócić uwagę, że w kontekście rozprawy habilitacyjnej Habilitantka wykazała się zadawalającą aktywnością w udziale w konferencjach o tematyce procesowej, natomiast zdecydowanie brakuje aktywności w obszarach zarządzania publicznego. Spora aktywność dotyczyła procesów logistycznych. Oceniana aktywność pokazuje jednoznacznie, że logistyka oraz zarządzanie procesowe dominują nad obszarem zarządzania publicznego i jego powszechnych problemów i zagadnień. Jednak, choć jest to mocno widoczne i budzi niedosyt, ocena jest pozytywna.

Habilitantka uczestniczyła także w pracach ośmiu zespołów badawczych realizujących projekty finansowane w drodze konkursów (zadawalający wynik) oraz zrealizowała dwa staże zagraniczne (skromnie). Była także recenzentem w sześciu czasopismach oraz publikacjach naukowych.

#### **4.4 Nagrody i wyróżnienia**

Habilitantka otrzymała trzy nagrody Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu:

1. Nagroda Kanclerza WSB za szczególne zasługi w zakresie działalności naukowej (2018)
2. Nagroda Rektora WSB za szczególne zasługi w działalności dydaktyczno-organizacyjnej (2016 i 2011)

### **5. Opinia końcowa**

Głównym przedmiotem naukowej działalności Kandydatki jest problematyka zarządzania procesowego, dojrzałości procesowej oraz, ostatnio, kontroli zarządczej i jej standardów w JST. Dorobek naukowy wskazuje na ewolucję zainteresowań Habilitantki z problemów skupionych na zagadnieniach logistyki i jej procesów poprzez zarządzanie procesowe i dojrzałość procesową, aż do skuteczności zarządzania w organizacjach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem realizacji SKZ. W trakcie realizacji badań nad powyższymi tematami powstała monografia pt: *Dojrzałość procesowa jednostek samorządu terytorialnego w Polsce a realizacja standardów kontroli zarządczej i uzyskane efekty* – stanowiąca podstawę postępowania habilitacyjnego. Monografia naukowa dr inż. Alicji Gębczyńskiej wskazana przez Habilitantkę jako osiągnięcie naukowe stanowiące podstawę postępowania habilitacyjnego prezentuje w sposób konsekwentny analizowaną problematykę oraz zawiera własne badania empiryczne weryfikujących sformułowane zależności. Zatem, rozpatrując recenzowaną publikację z perspektywy spójności, odpowiada ona strukturze pracy naukowej.

Moja wątpliwość dotyczy jednak kwestii następującej. Po pierwsze, nie jestem przekonany o tym, czy wskazana przez Habilitantkę luka wiedzy jest na tyle istotna, aby jej wypełnienie stanowiło znaczny wkład w nauki o zarządzaniu. Po drugie, jak pisałem wcześniej, jeżeli nawet uznać temat kontroli zarządczej i jej standardów za istotny, to należało go omówić kompleksowo i modelowo, nie ograniczając się do w zasadzie dość prostej zależności pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej a wdrożonymi standardami KZ w JST. Po trzecie, wskazana luka wiedzy w zakresie pozytywnych efektów wdrażania zarządzania procesowego i osiągania dojrzałości procesowej przez JST, moim zdaniem, była już wcześniej wypełniona, a nowatorskie jest jedynie wskazanie na nowe efekty opracowane i zbadane w rozprawie.

Jeżeli chodzi o pozostałe obszary oceny, Habilitantka wykazała wystarczającą aktywność naukową realizowaną nie tylko we własnej uczelni, ale także we współpracy z innymi jednostkami naukowymi, choć zdecydowanie brakuje aktywnej współpracy międzynarodowej. Tak jak wspomniałem wcześniej mam pewien niedosyt w braku dyskusji merytorycznych w publikacjach Kandydatki dotyczących założeń podstawowych z zakresu zarządzania publicznego, ale nie umniejsza to krytycznie wartości naukowej ocenianych osiągnięć. Pragnę tylko zasugerować większą aktywność w tym względzie. Zatem ocena pozostałych osiągnięć Habilitantki jest pozytywna.

Reasumując jestem zdania, że należy dalej procedować postępowanie habilitacyjne dr inż. Alicji Gębczyńskiej i że Habilitantka w minimalnym, ale jeszcze akceptowalnym stopniu spełnia warunki ustawowe. Pragnę zaznaczyć, że wyrażone przeze mnie wątpliwości mają charakter krytyczny, ale nie dyskwalifikują całkowicie ocenianej monografii. Zostaną one jednocześnie w istotny sposób zweryfikowane na dalszym etapie postępowania, zarówno w postaci pytań jak i przedmiotowej dyskusji.

Prof. UAM dr hab. Michał Flieger

