

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

Recenzja rozprawy doktorskiej nt.

**Metoda wspomagająca proces podejmowania decyzji zarządczych w miastach średnich
w Polsce**

mgr Mai Fojud

przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora
dr hab. inż. Arkadiusz Borowca, prof. UEP

1. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Mai Fojud pt.: Metoda wspomagająca proces podejmowania decyzji zarządczych w miastach średnich w Polsce przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. inż. Arkadiusz Borowca, prof. UEP. Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP, Dziekan Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, z dnia 22.05.2024 (WIZ-08/119/2024).

Zgodnie z wymaganiami art. 13.1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017, poz. 1789, 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 Mai Fojud przyjąłem następujące kryteria: znaczenie podjętej problematyki, poprawność sformułowanych celów i problemów badawczych, metodyka badawcza, struktura pracy oraz aspekty formalne.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej: wstęp, cztery rozdziały oraz podsumowanie. Część uzupełniająca składa się z bibliografii, spisu rysunków, wykresów, tabel oraz załączników. Praca zawiera również spis źródeł internetowych i prawnych oraz podstawowych terminów teoretycznych rozprawy. Rozprawa zawiera również streszczenie w języku polskim i angielskim. Spis literatury zawiera 278 pozycji. Całość rozprawy obejmuje 264 ponumerowanych stron.

2. Znaczenie podjętej tematyki

Zakres przedmiotowy recenzowanej pracy obejmuje opracowanie założeń metody wspomagające, procesy podejmowania decyzji przez menadżerów jednostek samorządu terytorialnego. Podmiotem badania były gminy miejskie. Autorka przeprowadziła analizę relacji pomiędzy jakością zarządzania publicznego a jakością życia w miastach. Zakłada ona, że wskaźniki jakości życia mieszkańców zależą od jakości zarządzania publicznego. Należy tutaj wskazać, że zarządzanie publiczne można rozpatrywać z punktu widzenia mikroorganizacyjnego oraz makroorganizacyjnego. W pracy Autorka opiera się na makroorganizacyjnym podejściu do zarządzania publicznego, czyli nakierowanego na procesy integracyjne różnego typu organizacji publicznej odpowiedzialnej za rozwój na poziomie lokalnym (gminy miejskiej). Tematyka pracy wpisuje się w koncepcję Nowego Zarządzania Publicznego. Jednym z siedmiu podstawowych obszarów tego zarządzania są: jasno określone mierniki i standardy działalności. Zakłada się, że organizacje publiczne powinny dążyć do bardziej wyraźnych i mierzalnych (lub przynajmniej rejestrowanych) standardów jakości dla organizacji sektora publicznego pod względem zakresu i poziomu usług, które dostarczają obywatelom. Drugą koncepcją zarządzania publicznego na której oparte rozważania zawarte w recenzowanej pracy jest podejście oparte na nowym ładzie publicznym zwanym New Public Governance (NPG), dobre zarządzanie (*good governance*), *networked governance* lub współzarządzanie publiczne (*public governance*). Wszystkie te nazwy używane są w stosunku do koncepcji opartych na umożliwieniu bardziej kompleksowego i zintegrowanego podejścia do zarządzania w administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem relacji z otoczeniem. W zakresie dobrego rządzenia oznacza to między innymi demokratyczną reprezentację, respektowanie praw człowieka, przestrzeganie

prawa, transparentność władzy, odpowiedzialność, sprawne i skuteczne zarządzanie publiczne, promocję kapitału ludzkiego oraz otwartość na zmiany.

Menadżerowie publiczni, aby sprawnie i skutecznie podejmować decyzje muszą posiadać odpowiednie informacje. Dlatego też osoby zarządzające organizacjami publicznymi ciągle poszukują metod i narzędzi do pozyskania informacji z zewnątrz. Wynika to z faktu, że organizacja jest złożonym systemem społecznym charakteryzującym się wewnętrzną współzależnością polegającą na tym, że zmiany w jednej części mają wpływ na inne części, wykorzystywaniem informacji z zewnątrz do wprowadzania zmian lub naprawiania błędów, dążeniem do osiągnięcia równowagi.

Podejmowanie decyzji w jednostkach samorządu terytorialnego jako organizacji publicznej, jest bardziej skomplikowane niż w organizacjach biznesowych. Wynika to z faktu, że jednostki samorządu terytorialnego posiadają specyficzny system celów i wartości oraz relacji wewnątrzorganizacyjnych i z otoczeniem. W badaniach nad tym zagadnieniem należy zwrócić szczególnie uwagę na źródła władzy i wpływ polityczny. Organizacje publiczne są systemami samodzielnymi, czyli są zdolne do podnoszenia stopnia swego wewnętrznego uporządkowania, lecz również są mocno ograniczone przepisami prawa oraz przypisanymi organizacji zadaniami. Należy również zwrócić uwagę, że kierownictwo organizacji publicznej w swoich decyzjach musi uwzględniać kryteria obejmujące, oprócz uwarunkowań organizacyjnych, szeroki interes publiczny.

Tematyka pracy **mgr Mai Fojud** wpisuje się w subdyscyplinę nauk o zarządzaniu jaką jest zarządzanie publiczne. Wyniki uzyskanych badań również mogą przyczynić się do wspomagania procesów decyzyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego.

3. Cel pracy, pytania badawcze

We wstępie do pracy sformułowana została luka badawcza jako:

„braku holistycznego podejścia opartego na wiedzy w procesie zarządzania miastami oraz w procesie podejmowania decyzji zarządczych. Analiza literatury ujawniła, iż zarządzający dysponują szeregiem narzędzi i instrumentów, w tym umożliwiających partycypację społeczną. Niemniej jednak, obserwowana praktyka stosowana w małych i średnich miastach w Polsce podkreśla konieczność dostarczenia kompleksowego narzędzia, które adekwatnie uwzględniałoby obiektywną jakość życia, subiektywną jakość życia, a także gwarantowało wysoki poziom jakości zarządzania publicznego.”

W pracy została również sformułowana hipoteza badawcza: „Stosowane metody zarządzania publicznego nieskutecznie adresują problemy jakości życia w zagrożonych wykluczeniem miastach średnich, co akcentuje potrzebę opracowania nowych, holistycznych metod wspierających proces podejmowania decyzji zarządczych.” Według Autorki hipoteza ta „stanowiła punkt wyjścia do konstruowania badań własnych w zakresie jakości życia i jakości zarządzania publicznego w średnich miastach w Polsce.” Na tej podstawie można stwierdzić, że nie jest to hipoteza badawcza a założenie badawcze. Doktorantka w pracy (w celach i pytaniach badawczych oraz wynikach) nie analizuje skuteczności metod zarządzania publicznego stosowanych w badanych podmiotach. Aby zweryfikować taką hipotezę należałoby porównać lub znaleźć zależności pomiędzy stosowanymi metodami zarządzania a skutecznością zarządzania publicznego w rozumieniu nauk o zarządzaniu.

Cele badawcze oraz pytania badawcze Autorka zawarła we wstępie. Głównym celem badań recenzowanej pracy było: „wypracowanie metody wspomagającej proces podejmowania decyzji zarządczych w miastach średnich w Polsce, opartej na trójce zależności: obiektywna jakość życia, jakość zarządzania publicznego, subiektywna jakość życia”. (na stronie 94 „opracowanie metody wspomagającej proces podejmowania decyzji zarządczych w miastach średnich w Polsce”). Cele cząstkowe również zawarte zostały we wstępie (s. 11-13). Według Autorki było to:

- „- Uzupelnienie stanu wiedzy;
- Adaptacja metody badania wskaźników jakości życia (ISO 2017) na poziomie miast średniej wielkości w Polsce, która będzie przebiegała zgodnie z poniższymi etapami ...;
- Adaptacja metody badania subiektywnej jakości życia (OECD 2013) do potrzeb analizy jakości życia w miastach średniej wielkości w Polsce - dopasowanie do lokalnego kontekstu, specyficznych kulturowych, społecznych i ekonomicznych czynników, które wpływają na jakość życia i zarządzanie w tych miastach ...;
- Adaptacja kwestionariusza badania jakości zarządzania publicznego jednostek administracyjnych (Charron, Lapuente, i Rothstein 2019) do potrzeb analizy jakości zarządzania w miastach średniej wielkości w Polsce ...”;
- Opisanie i identyfikacja istotnych wzorców i zależności, które posłużą jako fundament dla planowania strategicznego i efektywnego zarządzania w kontekście miast inteligentnych ...;
- Poznanie relacji pomiędzy ryzykiem wykluczenia a normatywnymi parametrami jakości życia w mieście oraz odniesienie ich na poziom analizy subiektywnej oceny jakości życia mieszkańców oraz ich relacji do zarządzania publicznego w miastach średniej wielkości;

- Zidentyfikowanie kluczowych obszarów zarządzania publicznego w kontekście planowania poprawy jakości życia mieszkańców miast średnich w Polsce, z wykorzystaniem wiedzy o wartościach wskaźników normatywnych.”

W przypadku celu głównego należy stwierdzić, że został on sformułowany prawidłowo. Wynika to z faktu, że zamiarem Autorki było opracowanie „metody” wspomagającej procesy decyzyjne w jednostkach samorządu terytorialnego. W przypadku celów cząstkowych uważam, że „uzupełnienie stanu wiedzy” jest sformułowaniem niezrozumiałym. Cele dotyczące adaptacji narzędzi badań są zbyt rozbudowane. Autorka opisała w nich procedurę postępowania. W przypadku celu cząstkowego „Opisanie i identyfikacja ...” wystarczy „identyfikacja” ponieważ aby opisać należy to zidentyfikować.

Należy zwrócić uwagę na brak konsekwencji Autorki w formułowaniu celów, np. na stronie 94 („W tym etapie badań, głównym celem było dogłębne zrozumienie i analiza jakości życia w wybranych miastach średniej wielkości”) znajduje się cel, który nie został sformułowany we wstępie pracy.

Autorka sformułowała 9 pytań badawczych. Podzielone one zostały zgodnie z etapami badań. W ramach pierwszego etapu badań sformułowano dwa pytania:

„Pytanie badawcze nr 1: Jak można precyzyjnie mierzyć obiektywną jakość życia w miastach średnich w Polsce, gwarantując rzetelność wyników?”

Pytanie badawcze nr 2: Które grupy wskaźników mają decydujące znaczenie dla obiektywnej jakości życia w analizowanych miastach, identyfikując jednocześnie te najbardziej i najmniej korzystne obszary?”

W drugim etapie badań:

„Pytanie badawcze nr 3: Jak efektywnie uwzględnić różnorodność doświadczeń i oczekiwań mieszkańców podczas mierzenia subiektywnej jakości życia?”

Pytanie badawcze nr 4: Które metody i narzędzia są najbardziej adekwatne do oceny jakości zarządzania publicznego w kontekście miast średnich?”

Pozostałe pytania badawcze to:

„Pytanie badawcze nr 5: Jakie są zależności między obiektywną jakością życia, subiektywną jakością życia oraz jakością zarządzania publicznego a innymi determinantami jakości życia w analizowanych miastach?”

Pytanie badawcze nr 6: Czy istnieje wszechstronny wskaźnik, który byłby w stanie w pełni odzwierciedlić jakość życia i uzasadnić globalne rekomendacje?”

Pytanie badawcze nr 7: Na jakich dostępnych danych można opierać metodę wspomagającą proces podejmowania decyzji zarządczych w miastach średnich w Polsce?”

Pytanie badawcze nr 8: Jakie standardy i procedury należy wdrożyć, aby zapewnić efektywność metody wspomagającej proces podejmowania decyzji zarządczych w miastach średnich w Polsce?

Pytanie badawcze nr 9: W jaki sposób działania zarządzających miastami mogą wpływać na wartości wskaźników, kształtując ostateczną jakość życia mieszkańców?”

Pytania badawcze sformułowane w pracy uważam za poprawne. Wynikają one z tematu pracy, celów pracy oraz zidentyfikowanej przez Autorkę luki poznawczej. Jednak na stronie 169 Doktorantka pisze, że „W kontekście przeprowadzonych badań w ramach niniejszej rozprawy, kluczowe pytanie brzmiało, czy można nowoczesnie zarządzać miastem średniej wielkości w Polsce? aby kształtować odpowiednią jakość życia mieszkańców, zarówno w aspekcie obiektywnym, jak i subiektywnym, jednocześnie zapewniając wysoką jakość zarządzania publicznego?” Chociaż wcześniej takie pytanie badawcze nie występuje.

4. Metodyka badawcza

Badania zawarte w pracy mają charakter badań jakościowych i ilościowych. Zakres czasowy danych obiektywnych wykorzystanych w badaniach obejmował lata 2004-2017. Badania ankietowe wśród mieszkańców miast przeprowadzone zostały 2021 roku. Autorka powinna uzasadnić powód tej rozbieżności. Autorka stwierdza, że „Warto zaznaczyć, że mimo iż ostatni rok uwzględniony w badaniu to 2017, nie wpłynęło to na istotę analizy. Zrozumiałe jest, że dane statystyczne nie są dostępne w czasie rzeczywistym – są publikowane przez Urząd Statystyczny z pewnym opóźnieniem, niekiedy sięgającym nawet półtora roku” (s. 94). Jednak sama wskazuje, że na opóźnienia z publikowaniem danych statystycznych, ale do „półtora roku”. W przypadku badań prezentowanych w pracy są to 4 lata (2018-2021).

Badania przeprowadzono w 12 miastach. Miasta te dobrano na podstawie kryteriów przedstawionych przez P. Śleszyńskiego, który badał miasta szczególnie podatne na ryzyko wykluczenia społecznego. Autorka nie wyjaśnia, czy w grupach przedstawionych w tabeli 12 znajdują się tylko 12 miast (a w jakich grupach znajdują się pozostałe polskie miasta?). W pracy brakuje wskazania na jakiej podstawie z poszczególnych grup miast zostały wybrane te poddane badaniom. Brakuje również wyjaśnienia, dlaczego wybrano średnie miasta. W literaturze z zakresu zarządzania miastem w przypadku metod zarządzania nie ma uzasadnienia do takiego podziału. W pracy brakuje również charakterystyki badanych miast z punktu widzenia zarządzania nimi. W badanej próbie znajdują się miasta o różnym zakresie działań

wynikającym z prawa. Dlatego też, należy wyjaśnić, czy analiza miast i miast na prawach powiatu jako jednej grupy jest uzasadniona.

Szczegółowy opis procesu badawczego wraz z opisem metodyki badań został zawarty w różnych częściach rozdziału trzeciego i czwartego. Uważam, że utrudnia to zrozumienia procesu badawczego. Lepszym rozwiązaniem byłoby skupienie metodyki badań w jednym rozdziale. W części 3.2 pracy Autorka przedstawiła etapy procesu badawczego.

Realizacja badań własnych przebiegała w dwóch głównych etapach:

- badania i analiza wskaźnikowa jakości życia (badanie obiektywnych wskaźników jakości życia) w 12 miastach średniej wielkości w Polsce na podstawie normy ISO PN-ISO37120,
- badania ankietowe wśród 758 mieszkańców 12 miast średniej wielkości (po trzy miasta z każdej grupy) i analiza wyników badań jakościowych.

Na rysunku 4 Autorka wskazuje, że punktem wyjścia była „Kwerenda literaturowa w zakresie zarządzania publicznego jakości życia w miastach oraz subiektywnej jakości życia”. Jednak brak w metodyce wskazania jaka metoda analizy literatury została wybrana, jakie bazy literatury zostały wykorzystane, jakie były warunki doboru literatury do badań? Według Doktorantki „W świetle przeprowadzonej analizy literatury można zaobserwować pewien niedosyt badań dotyczących zarządzania miastami średniej wielkości.” Należy się z tym zgodzić, ale wynika to z nie przeprowadzeniem badań literaturowych zgodnie z metodyką systematycznego przeglądu literatury w tym zakresie. W bazie Google Scholar pod hasłem „public management methods” znajduje się ponad 3 mln pozycji, pod hasłem „public management in cities” ponad 5 mln. pozycji a pod hasłem „public management in medium-sized cities” ponad 0,5 miliona pozycji.

W punkcie 3.3.1 Metoda badania obiektywnej jakości życia opisano szczegółowo proces badawczy wraz z metodami. Autorka błędnie zakwalifikowała do narzędzi badawczych źródła danych do analizy „Narzędziami badawczymi są: rejestry statystyczne Banku Danych Lokalnych, statystyki policji, straży pożarnej, jednostek służby zdrowia oraz organów jednostek samorządu terytorialnego z wybranego do analizy obszaru.” W pracy Autorka dokonała adaptacji metody badania wskaźników jakości życia (PN-ISO 37120:2015-03) do poziomu miast średniej wielkości w Polsce. Autorka wskazuje na normę ISO 2017 („ISO 2017 to międzynarodowa norma dotycząca wskaźników jakości życia” s. 12). Czy Autorka miała na myśli rok publikacji? Wyjaśnienia wymaga również potrzeba tłumaczenia i adaptacji językowej normy. Dlaczego Autorka nie wykorzystwała wersji polskiej normy przedstawionej przez Polski Komitet Normalizacji? Autorka powinna unikać stwierdzeń „Braki w dostępie do pewnych danych sugerują pewne luki w prowadzonych ewidencjach oraz statystykach, co w dalszej

perspektywie może utrudniać dokonywanie opartych na dowodach decyzji zarządczych.” Jakie to są „pewne dane, które sugerują pewne luki”? należy konkretnie wskazać jakie są to dane. Do badań zaadaptowano wskaźnik Perkala.

W części 3.4.1 Metoda badania subiektywnej jakości życia przedstawiono metody badań oparte na badaniach ankietowych (metoda badawcza: metoda badań ankietowych, technika badawcza: technika ankiety internetowej, narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety w formularzu Google). Arkusz ankiety został adaptowany z innych badań (OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being¹). Dobór próby przedstawiono w tabeli 13. Należy uzasadnić, dlaczego Autorka formularze ankiet wysyłała „do różnych podmiotów: urzędów, przedsiębiorstw, stowarzyszeń, fundacji oraz innych organizacji z miast objętych próbą badawczą”. Czy ankiety mogli wypełniać urzędnicy, którzy odpowiadają za zarządzanie miastem? Na przykład dotyczące korupcji? Nie zrozumiałe jest również pytanie „Ogólnie rzecz biorąc ...”, czyli jak?

Badanie jakości zarządzania publicznego wykorzystana formularz ankiety bazujący na standardach Europejskiego Wskaźnika Jakości Zarządzania (EQI). Dla narzędzia badawczego Autorka obliczyła Cronbach Aplpha., który wyniósł 0,99.

W wynikach badań pojawiają analizy korelacji. Jednak w opisie metodyki Autorka nie uzasadnia ich zastosowania. Na stronie 137 Autorka wskazuje, że „otrzymano 18 regionalnych wskaźników”. Z pracy wynika, że Autorka nie przeprowadzała badań na poziomie regionalnym tylko na poziomie lokalnym – gminy miejskiej. Czy w pracy pojęcie regionalny jest utożsamiany z miastem? Na stronie 142 Autorka pisze o „indeksie regionalnym”?

5. Struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa składa się z czterech rozdziałów merytorycznych, wstępu i podsumowania. Wstęp zawiera uzasadnienie wyboru tematu oraz cel główny oraz cele częściowe. W tej części Autorka umieściła również hipotezę badawczą oraz pytania badawcze. We wstępie zawarto również streszczenie poszczególnych rozdziałów.

Dwa pierwsze rozdziały pracy mają charakter teoretyczny. Autorka na podstawie literatury dokonała „selektywnego” przeglądu pojęć, ewolucji zarządzania publicznego. Wybór konkretnych pozycji nie został przez Autorkę uzasadniony w metodyce. Przykładowo w opracowaniu Doktorantka powinna dotrzeć do źródeł pierwotnych, np. Tabela 2, której Autorami są Denhardt, R. B. i J. V. Denhardt¹. W pierwszym podrozdziale brakuje wskazania

¹ Denhardt, R. B., J. V. Denhardt (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. Public Administration Review, vol. 60, No. 6, pp. 549–559

co Autorka rozumie pod pojęciem zarządzania publicznego. W tym rozdziale brakuje również definicji średniego miasta. Opisując zarządzanie publiczne na poziomie samorządu miejskiego starano się wskazać pewne cechy. Jednak trudno się zgodzić ze stwierdzeniem, że „Mimo rosnącej liczby badań, zdefiniowanie samorządu terytorialnego w Polsce nadal pozostaje wyzwaniem. Trudno znaleźć jednoznaczną i wspólną definicję samorządu terytorialnego” (s. 27). Pojęcie samorządu terytorialnego zostało opisane w rozdziale VII Konstytucji RP. W tej części Autorka również wskazuje, że „Zarządzanie finansami w miastach średnich jest uwarunkowane przez ustawę o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240) ...”. Należy zwrócić uwagę, że powyższa Ustawa nie wskazuje pojęcia „miasta średniego”. Dlatego nie można stwierdzić, że w zarządzaniu w jednostkach samorządu terytorialnego jakimi są gminy występują istotne różnice ze względu na jej „średni charakter”. Co najwyżej, na co wskazuje również Doktorantka, może to wynikać z zakresu zadań realizowanych przez te miasta. W części 1.3 opisano trendy w zarządzaniu publicznym. Treści tam zawarte przedstawiają z punktu widzenia nauk o zarządzaniu uwarunkowania zarządzania organizacjami publicznymi. Brakuje w tej części odniesienia się do procesów decyzyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego jako organizacji. Podrozdział 1.4 według tytułu powinien zawierać ewolucje zarządzania publicznego. Jednak w tym podrozdziale Autorka opiera się tylko na uwarunkowaniach zarządzania publicznego w skali makroorganizacji, brakuje w nim przedstawienia zmian jakie zachodzą i zachodziły na poziomie organizacji publicznych. Podobnie w części 1.5, w której Autorka pisząc o jakości zarządzania publicznego pominęła analizę tego pojęcia z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, czyli ocenie sprawności, skuteczności i efektywności decyzji menadżerów publicznych. Treści tam zawarte dotyczą literatury z punktu widzenia rządu. Doktorantka pisze, że „Prowadząc kwerendę bibliograficzną związaną z zagadaniem zarządzania publicznego autorka dotarła do wielu prac związanych z analizą jakości zarządzania publicznego na poziomie kraju czy regionu.” Brak jest jednak wskazania tych źródeł literatury. Uważam, że przyjęta w pracy definicja jakości zarządzania publicznego: czyli „jakość zarządzania to bezstronność w wykonywaniu władzy publicznej” (s.42) nie oddaje istoty tego stwierdzenia z punktu widzenia nauk o zarządzaniu.

W tej części pracy pominięto analizę literatury z punktu widzenia procesów decyzyjnych zachodzących na poziomie jednostek samorządu terytorialnego. Pominięto również literaturę z zakresu procesów wewnętrznych zachodzących w jednostkach samorządu terytorialnego mających wpływ na podejmowanie decyzji i jakość zarządzania, np. cechy i kompetencje menadżerów publicznych, struktury organizacyjne, zarządzanie zasobami

ludzkimi. Brakuje w tej części analizy literatury dotyczącej metod zarządzania publicznego. Autorka powinna w tej części przedstawić ramy teoretyczne „holistycznego trójkąta jakości”.

Rozdział drugi zawiera rozważania na temat jakości życia mieszkańców. Trudno się zgodzić ze stwierdzeniem, że jakość życia jest „istotnym aspektem zarządzania”. Opisane w tym rozdziale koncepcje pomiaru życia mogą służyć z punktu widzenia nauk o zarządzaniu jako miernik sprawnego zarządzania daną jednostką terytorialną. Na podstawie tych wskaźników można oceniać podejmowane decyzje przez władze lokalne. Pojęcia omawiane w tej części pracy istotne są jednak z punktu widzenia celu badań. W tym rozdziale Autorka powinna skupić się na treściach zawartych w części 2.4, czyli instrumentach pomiaru jakości życia mieszkańców miast. Należy również zwrócić uwagę, że w tytule podrozdziału 2.1 pisze o „selektywnym przeglądzie teoretycznym” ale nie przedstawia etapów tego przeglądu i doboru pozycji literatury do analizy.

Rozdział trzeci ma charakter empiryczny. Zawiera on w punkcie 3.1 analizę ryzyka, przedstawioną w kontekście projektu badawczego jaką jest praca doktorska. Jest to interesujące podejście, ale z punktu widzenia badań wystarczy, jak Autorka opisałaby ograniczenia procesu badawczego. Przedstawiona analiza ryzyka nie wnosi wartości dodanej w ocenie badań prezentowanych w pracy. Rozdział ten zawiera plan badań oraz metody badań. Istotna część badań zawarta jest w części 3.3.2 Obiektywna jakość życia – badania oraz w punkcie obiektywna jakość życia. W tej części Autorka przedstawia analizę korelacji „Przeprowadzona analiza korelacyjna między wartościami wskaźników Perkala dla wyselekcjonowanych miast a ich pozycją w klasyfikacji miast zagrożonych wykluczeniem nie ukazuje silnej zależności pomiędzy tymi dwoma zestawieniami.” Brakuje obliczeń oraz opisu zastawnej metody badania korelacji, np. poziomu istotności (wykres 10). Na stronie 114 pojawia się stwierdzenie „które stanowią odpowiednio drugi i trzeci filar Holistycznego Trójkąta Jakości”. Jednak we wcześniejszych częściach teoretycznych pracy (oprócz wstępu) Autorka o tym nie wspomina. W części 3.4 subiektywna jakość życia przedstawiono wyniki badań dotyczące jakości życia w ocenie mieszkańców z analizowanych miast. Wyniki badań w tej części nie zostały opracowane z punktu widzenia cech respondentów. Należy zadać pytanie po co zadano takie pytania jak nie zostały wykorzystane w pracy. (Tylko na stronie 123 pojawia się zdanie, że „Analizując odpowiedzi kobiet biorących udział w badaniu, można zauważyć, że ich średni poziom zadowolenia z życia okazał się nieco wyższy w porównaniu do ogółu respondentów, osiągając wartość 7,51.”) Ale brak jest wniosków. W tej części również pojawiają się informacje o wynikach korelacji (s 125) bez wskazania metodyki postępowania i celu tej analizy. W pracy pojawiają się wskazania na odchylenia standardowe, bez obliczeń. W tej części brakuje również

wyników statystyki opisowej uzyskanych danych. W przypadku skali na wykresach 23 i 24 uważam za błędne liczenie średniej jako miary odpowiedzi. W tej części pracy pojawia się stwierdzenia niepoparte wynikami badań, np. „W ostatnich latach subiektywna jakość życia stała się ważnym tematem badawczym, zwłaszcza w kontekście szybkiego tempa urbanizacji i zmieniających się warunków życia w miastach.”

W części 3.5 Subiektywna ocena jakości zarządzania publicznego analizowano jakość zarządzania publicznego w wybranych miastach. Autorka stwierdzając, że „Badanie jakości zarządzania publicznego jest istotnym elementem oceny funkcjonowania administracji na różnych poziomach rządzenia.” Jakie są relacje pomiędzy zarządzaniem i rządzeniem, czy są to są pojęcia tożsame jak nie to, jak jest różnica? W badaniach bazowano na standardach Europejskiego Wskaźnika Jakości Zarządzania (EQI) (tabela 15). Można dyskutować, czy wskaźniki te oddają jakość zarządzania publicznego z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Niestety w badaniach nie brano pod uwagę obiektywnych wskaźników związanych ze sprawnością i skutecznością władz lokalnych. Jednakże jest to wybór badacza, który w pewnym stopniu poprzez wybór narzędzia ogranicza poziom wnioskowania. Autorka pisze, że: „W trakcie badań skoncentrowano się na 18 specyficznych kwestiach związanych z jakością zarządzania na poziomie miejskim”, które pozwoliły sformułować „trzy kluczowe filary analizy: jakości zarządzania, bezstronności oraz korupcji.” Wynika z tego, że jednym z „filarów” jakości zarządzania jest jakość zarządzania? Wyjaśnienia wymaga również stwierdzenie, że „Kolejnym krokiem było zsumowanie indywidualnych wyników do poziomu regionalnego, czyli otrzymano 18 regionalnych wskaźników.” Co miała na myśli Autorka pisząc o „poziomie regionalnym”. Czy można stwierdzić, że poziom miasta jest to poziom regionalny? Przy analizie korelacji (tabela 16) nie podano poziomu istotności. W części 3.5.2 przedstawiono odpowiedź na pytanie badawcze nr 4: "Które metody i narzędzia są najbardziej adekwatne do oceny jakości zarządzania publicznego w kontekście miast średnich?". Jednak w przedstawionych badaniach nie zidentyfikowano metod i narzędzi zarządzania stosowanych w badanych miastach. Czy według Autorki formularz ankietowy jest narzędziem zarządzania? (s.143). Na stronie 166 wskazano „Holistyczny Trójkąt Jakości jest narzędziem, które może pomóc w identyfikacji obszarów wymagających interwencji oraz w monitorowaniu skuteczności działań zarządczych.” W tym przypadku należy się zgodzić z Autorką, że opracowany przez nią model jest narzędziem monitorowania skuteczności zarządzania publicznego. Opracowany model pozwala na wprowadzenia jednolitych standardów i procedur w zakresie zbierania i przetwarzania danych na poziomie lokalnym. Uważam, że jest to podejście innowacyjne i zasługujące na pozytywną ocenę.

Na stronie 143 stwierdzono, że „Efektywność takiego podejścia została potwierdzona w badaniach”, w tekście brak jest analizy efektywności z punktu widzenia rozumienia nauk o zarządzaniu. Czy Autorka analizowała efektywność działań zarządczych.

Istotnym punktem pracy są analizy przedstawione w podrozdziale 3.6. Dopiero w tej części pracy wskazano założenia i strukturę „holistycznego trójkąta jakości.” Wyjaśnienia wymaga stwierdzenie, że „Porównanie to zostało również skonfrontowane z innymi dostępnymi danymi w tym zakresie.” O jakie dane chodzi oraz gdzie są wyniki tej „konfrontacji”. Nie można się zgodzić z Autorką, że „Implementacja metody Holistycznego Trójkąta Jakości w tych obszarach stwarza możliwość stopniowego wpływania na poprawę jakości życia mieszkańców.” Brak jest dowodów na takie stwierdzenie. Autorka nie przedstawiła wyników badań potwierdzających to stwierdzenie.

W rozdziale czwartym opisano opracowane narzędzie (rysunek 9). W tej części pracy pojawia się bardzo wiele stwierdzeń nie popartych literaturą. Doktorantka powinna wyjaśnić (tylko na stronie 169):

1. Co to znaczy „wysoka jakość zarządzania publicznego”?
2. Co to znaczy „nowocześnie zarządzać miastem”?
3. Czy można zarządzać, czymś na co się nie ma wpływu lub wpływ ma się ograniczony?
4. Na jakiej podstawie stwierdzono, że: „miasto jest postrzegane jako najmniejsza struktura w aparacie zarządzania publicznego”?

Pozytywnie należy ocenić schemat ilustrujący logikę interwencji przy wdrażaniu Holistycznego Trójkąta Jakości jest on czytelny i pozwala zrozumieć założenia badań.

Autorka powinna wyjaśnić stwierdzenie „Niezależnie od rozmiaru miasta, metoda Holistycznego Trójkąta Jakości stanowi innowacyjną propozycję dla samorządowców i decydentów, którzy dążą do podniesienia jakości życia mieszkańców” , „metoda oparta na Holistycznym Trójkącie Jakości staje się wartościowym narzędziem wspierającym adaptację miast do szybko zmieniającego się otoczenia.” Na jakiej podstawie tak twierdzi? W części 4.3 występuje wiele stwierdzeń, które nie wynikają z przeprowadzonych badań. W pracach naukowych powinno się unikać stwierdzeń i wniosków, które nie wynikają z badań.

Na rysunku 12 autorka przedstawiła „poziom gotowości”. Można się domyślać, że miała na myśli poziom gotowości technologicznej? Uważam, że nie jest to metoda, która nie ma zastosowanie w zarządzaniu publicznym. Podrozdział 4.4 zawiera interesujące rozważania. Jednak według mnie nie powinien znajdować się w tej części pracy. Analizowane trendy stanowią uzasadnienia opracowanego modelu i w pewnym zakresie pokazują kierunki, w których będą się rozwijać samorządy lokalne. Autorka nie wyjaśnia na jakiej podstawie

określne zostały wagi poszczególnych trendów. Brak jest również metodyki analiz? Bez wskazania podstaw poszczególnych ocen trudno odnieść się do tych analiz. Czy są to jej autorskie badania? Na wykresie 31 wskazuje źródło jako „Infuture Institute” ale brak jest przypisu bibliograficznego lub strony www, które wskazuje źródło.

W podsumowaniu zawarto odniesienie do poszczególnych pytań badawczych oraz hipotez. W przypadku hipotezy uważam, że w naukach o zarządzaniu powinna ona być sfalsyfikowana. A falsyfikacja nie jest jednoznacznie możliwa dla zjawisk w przypadku braku odzwierciedlenia przewidywania w mierzalnym parametrze zjawiska. Uważam, że „przypuszczenie”, które zostało nazwane hipotezą jest tylko założeniem, które było podstawą badań. Brakuje w podsumowaniu syntetycznego zestawiania wniosków z badań.

Oceniając strukturę pracy należy stwierdzić, że podział na część empiryczną i teoretyczną jest prawidłowy. Jednak uważam, że powinien być wydzielony rozdział metodyczny, w którym przedstawiona zostałaby procedura badawcza z opisem wszystkich etapów badań wraz z metodyką. Streszczenie pracy powinno być rozbudowane.

6. Ocena formalna pracy

Przygotowując dysertację Autorka nie ustrzegła się uchybień edycyjnych, redakcyjnych oraz stylistycznych, np.:

- w pracy używane są niezrozumiałe stwierdzenia, np.: „pogłębionych analiz” s. 21; „dogłębnej analizy literatury” s. 22; „dogłębna analiza”, s.146, 184; „dokładnie skatalogowała publikacje” s. 74; „dogłębne zrozumienie” s. 94; „dogłębnej przeprowadzonej analizy” s. 114; „ogólnie rzecz biorąc” s. 131; „ogólna średnia” s. 130; „co ciekawe” s. 132; „staranie dobrane” s. 135; „bardziej klarowną”, s. 148; „solidne podstawy”, s. 166; „pełniejsze zrozumienie, s. 167; „głębszej analizy”, s. 167; „gruntownym badaniu”, s. 197; itp.
- brak tłumaczeń rysunków w tekście;
- rysunki powinny być opracowaniem własnym na podstawie ..., nie wolno kopiować rysunków bez zgody autorów;
- w pracy występują powtórzenia, np. celów, pytań, hipotez;
- brak wartości na rysunkach, np. 108;
- rysunki i wykresy są nieczytelny, np. s. 139; s. 147;
- wykres powinien zawierać minimum 3 zmienne, s. 119,
- błędy interpunkcyjne, np. podpisy pod rysunkami, wykresami.

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

7. Konkluzja końcowa

Reasumując można stwierdzić, że recenzowana praca doktorska zawiera interesujące rozważania o charakterze empirycznym w dyscyplinie nauki o zarządzaniu w subdyscyplinie zarządzanie publiczne. Doktorantka wykazała się umiejętnościami formułowania celu badań, pytań badawczych, prezentacji wyników oraz w zakresie analizowanych problemów, konstruowania i doboru metod badawczych.

Praca naukowa powinna wynikać ze zidentyfikowanego problemu badawczego opartego na analizie literatury (przeglądem literatury) związanego z badaniami. Brak takiej analizy uważam za słabą stronę pracy a szczególnie pominięcie bogatej literatury z zakresu zarządzania publicznego. Należy pamiętać, że doświadczenie autora badań nie uzasadnia subiektywnego wyboru pozycji do literatury. Doświadczenie jest pomocne, ale nie powinno zastępować metod badawczych stosowanych w danej dyscyplinie naukowej. Dlatego trudno się zgodzić z Doktorantką, że opracowana metoda opiera się na „solidnych podstawach teoretycznych”. Słabą stroną pracy jest również brak wyodrębnionej części metodycznej.

Za istotny element przedstawionej pracy należy uznać opracowany autorski model „Holistycznego Trójkąta Jakości” zawierający informacje mogące pomóc menadżerom publicznym w procesach podejmowania decyzji. Jeżeli zostanie on sprawdzony w praktyce i uznany przez menadżerów jednostek samorządu terytorialnego jako sposób analizowania i rozwiązywania problemów zarządzania oraz wspomagający procesy decyzyjne w organizacji to może stać się metodą zarządzania publicznego. Ponieważ do metod zarządzania zaliczam rozwiązania sprawdzone i uznane w praktyce.

Stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim określone w art. 13 ust. 1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017, poz. 1789, z późn.zm.). Wnoszę zatem do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej o dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pani mgr Mai Fojud do publicznej obrony.

