

Prof. zw. dr hab. Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania

RECENZJA

pracy doktorskiej Pani Mgr Agnieszki Strońskiej – Rembisz napisanej pod kierunkiem dra hab. Mieczysława Przybyły i promotora pomocniczego prof. UE dra hab. Grzegorza Krzosa pt.: „TOTAL QUALITY MANAGEMENT W ZARZĄDZANIU URZĘDAMI GMIN. ANALIZA UWARUNKOWAŃ WDROŻENIA”.

Podstawą prawną wykonanej recenzji jest uchwała Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 12.01.2017 r. oraz związana z nią umowa o dzieło nr ZIF-BW.330.3.7.2017.

1. Uwagi ogólne

Przekazana mi do recenzji opracowanie naukowe to obszerna, kompletną, rozprawą doktorską w postaci wydruku komputerowego jednostronnie zapisanych kart formatu A4, w formie zwartej w twardej oprawie. Oceniana praca liczy łącznie 327 ponumerowanych kartek jednostronnie zapisanych, obejmujących: stronę tytułową, spis treści, wstęp (6 stron), cztery obszerne rozdziały (244 strony), zakończenie (5 stron), spis literatury (bibliografie) spis tabel, wykresów i rysunków oraz integralnie związany z pracą aneks zawierający 7 ponumerowanych załączników.

Rozdziały Autorka zatytułowała następująco:

1. Urzędy jednostek samorządu terytorialnego - organizacje świadczące usługi publiczne (54 strony);
2. Zarządzanie jakością w administracji samorządowej i państwowej (58 stron);
3. Total Quality Management, jako koncepcja zarządzania jakością w urzędach gmin (42 strony);
4. Analiza warunków i możliwości zastosowania koncepcji w urzędach gmin w świetle przeprowadzonych badań (90 stron).

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy aktualnego, bardzo ważnego problemu, którym nie wątpliwie jest ciągłe doskonalenie jakości zarządzania w urzędach gmin, po przez wdrożenie

systemu zarządzania jakością zgodnego z wymogami normy ISO 9001. Na tym urzędy nie powinny pozostać, ponieważ system ten powinien się rozwijać poprzez wprowadzanie w urzędach, w następstwie przeprowadzanych audytów i przeglądu kierownictwa, działań korygujących i zapobiegawczych oraz doskonalących. Zasady zarządzania jakością ujęte w obowiązujących normach ISO 9001 są bliskie zasadom TQM. Istotnie zastosowanie tego systemu zarządzania w urzędach gmin jest milowym krokiem w kierunku wdrażania zasad Total Quality Management. Jednocześnie przestrzeganie tych zasad odgrywa ważną rolę na drodze do doskonalenia organizacji. W pełni zgodzić się należy z takim podejściem Autorki do funkcjonowania administracji samorządowej oraz Jej stwierdzeniem, że w świetle powyższego, bardzo ważnego znaczenia nabiera wprowadzenie zmian, które mają na celu stworzenie możliwości zastosowania zasad TQM w tych urzędach. Mając to na uwadze można wybrany przez Doktorantkę problem badawczy uznać, za szczególnie ważny dla doskonalenia działalności administracji publicznej w gminie oraz w całym kraju. Dlatego też, za słuszne należy uznać motywy, jakimi kierowała się Autorka wybierając przyjętą tematykę swych wieloletnich badań oraz pracy doktorskiej.

Celem głównym recenzowanej rozprawy jest określenie możliwości i warunków wdrażania koncepcji Total Quality Management w zarządzaniu urzędami gmin. Dlatego też w swych badaniach skupiła uwagę na identyfikacji stosowanych w urzędach gmin naukowych koncepcji i metod zarządzania oraz wskazanie, która z nich ma największe szanse w zapewnieniu najlepszych efektów wywołanych jej wdrożeniem. Tak zdefiniowanemu celowi o charakterze ogólnym towarzyszą cztery cele szczegółowe:

- przedstawienie urzędów gmin, jako podmiotów świadczących usługi publiczne;
- określenie podstawowych obszarów zmian organizacyjnych warunkujących wdrożenie TQM w urzędach gmin;
- identyfikacja roli TQM i zmian organizacyjnych, związanych z jego wdrażaniem w urzędach gmin, w aspekcie zmiany warunków w sektorze i otoczeniu;
- rozpoznanie barier i oporów wobec zmian w procesie wdrażania TQM.

Autorka, na podstawie przeprowadzonych badań, ustaliła, że właściwą, uznawaną powszechnie w świecie koncepcją zarządzania jest TQM, której wdrażanie w urzędzie zapewni ciągły wzrost jakości zarządzania; tą drogą sprzyjać będzie podejmowaniu najkorzystniejszych decyzji dotyczących gminy oraz podnoszeniu jakości życia mieszkańców gminy. Dlatego też u Doktorantki pojawiło się pytanie – **jakie warunki organizacyjne dla urzędów gmin, mają**

wpływ na możliwość wdrażania koncepcji Total Quality Management w tych urzędach?

Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie stało się głównym problemem badawczym, wymagającym kompleksowego rozwiązania.

Tak sformułowany problem badawczy oraz postawiony w recenzowanej pracy doktorskiej cel rozprawy skłonił Autorkę do postawienia głównej hipotezy badawczej, która została sformułowana następująco – **W urzędach gmin na możliwość wykorzystania koncepcji Total Quality Management wpływają przede wszystkim: kultura organizacyjna, komunikacja i zaangażowanie.** W celu uszczegółowienia oraz rozwinięcia powyższej hipotezy Autorka postawiła następujące hipotezy pomocnicze:

HP 1: W urzędach gmin istnieją warunki do wprowadzenia rozwiązań z zakresu zarządzania jakością, stosowanych w przedsiębiorstwach.

HP 2: Biurokracja jest czynnikiem ułatwiającym zastosowanie koncepcji TQM w urzędach gmin.

HP3: Wdrożenie systemu zarządzania jakością w urzędach gmin podnosi jakość usług świadczonych w tych organizacjach.

HP 4: Zmiana kultury organizacyjnej jest warunkiem niezbędnym dla wprowadzenia TQM w zarządzaniu urzędami gmin.

Autorka opracowała i przyjęła do realizacji przemyślany plan badań, który konsekwentnie realizowała stosując, zgodnie z zamierzeniami teoretyczne i empiryczne metody badawcze, właściwie dobrane do potrzeb poszczególnych badań.

Analiza porównawcza została zastosowana głównie podczas studiowania polskiej i zagranicznej literatury, w tym publikacji dotyczących rozpatrywanej tematyki. Spośród metod empirycznych zastosowana została metoda sondażu diagnostycznego przy wykorzystaniu technik: analizy dokumentacji źródłowej, ankietowania oraz wywiadów prowadzonych z najwyższym kierownictwem badanych urzędów gmin. Oprócz badań własnych Doktorantka wykorzystwała także wyniki badań przeprowadzanych w wybranych urzędach gmin przez firmę w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Za każdym razem prezentując te wyniki badań oraz odwołujących się do nich Autorka wyraźnie zaznaczała źródło tych informacji. Korzystanie z usług firmy, która zajęła się technicznym przeprowadzeniem badań lub samodzielnie wykonała badania jest tożsame z korzystaniem z wyników badań przedstawionych w literaturze.

2. Ocena struktury i zawartości rozprawy recenzowanej doktorskiej

Autorka, aby zrealizować cel główny pracy i zweryfikować przyjętą główną hipotezę badawczą oraz hipotezy pomocnicze rozprawę podzieliła na cztery rozdziały, przy czym

rozmiary rozdziału czwartego są dwa razy większe od każdego z pozostałych. Rozdział czwarty mogła Doktorantka, z korzyścią dla wartości merytorycznej rozprawy, podzielić na dwa podrozdziały – łącząc podrozdział 4.3. i 4.5.; wyodrębnione z rozdziału czwartego, mogły tworzyć rozdział piąty zatytułowany: „Identyfikacja warunków koniecznych do skutecznego wdrożenia TQM w badanych urzędach gmin”. W sumie przyjętą strukturę rozprawy uznać można za właściwą. Podział treści między podrozdziały i punkty nie budzi wątpliwości.

W pierwszym rozdziale Autorka przedstawiła, w oparciu o dobrze dobraną literaturę krajową oraz akty prawne dotyczące funkcjonowania administracji publicznej, najważniejsze kwestie dotyczące funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, organizacji świadczących usługi. Szczególną uwagę zwróciła na przedstawienie urzędów gmin, jako podmiotów świadczących usługi publiczne, czyli na realizację pierwszego celu szczegółowego. Rozdział ten rozpoczęła od, niebudzącego zastrzeżeń, prezentacji istoty, cech, funkcji organizacji i wpływu otoczenia na nią w oparciu o tylko krajową, ale dobrze dobraną literaturę. Następnie w sposób jasny i przejrzysty przedstawiła podobieństwa i różnice między organizacjami publicznymi i przedsiębiorstwami. Na wysoką ocenę zasługuje porównanie urzędów gmin i przedsiębiorstw zawarte w tabeli nr 3, 4 i 8 oraz wymienione przez Doktorantkę na s. 23-24 cechy specyficzne, które w szczególny sposób wyróżniają administrację samorządową wśród organizacji i stanowią o najistotniejszych różnicach pomiędzy urzędami samorządu terytorialnego (gminy) a przedsiębiorstwami. Zbyt wiele miejsca poświęciła Autorka prezentacji samorządu terytorialnego w Polsce. W sposób ciekawy przedstawiła natomiast problemy specyfiki i kontraktowania usług publicznych w Polsce. Za niewłaściwe uznać należy nazywanie petenta, na rzecz, którego urząd gminy świadczy usługi, klientem. W polskiej literaturze dotyczącej urzędów samorządu terytorialnego pojawiło się bezprawnie pojęcie klient w wyniku negatywnego traktowania petenta przez urzędy (dosłownie, dla części urzędników zatrudnionych w urzędzie gminy petent traktowany jest, jako ktoś, kto się „pęta” po urzędzie) oraz niewłaściwego zdefiniowania terminu ekonomicznego „klient” przez administratywistów uprawiających naukę o administracji.

Potent, to jak wynika ze słowa łacińskiego, z którego pochodzi, (o czym pisze Autorka na s. 52) to ktoś, kto ma prawo domagać się i żądać (pisze o tym Kopaliński). Zgadzam się z Doktorantką, że potent jest interesariuszem urzędu, ale nie jest jego klientem tylko sponsorem. A to oznacza, że ma znacznie większe prawa niż klient w punkcie naprawy obuwia czy szycia koszul. Autorka dostrzega te kwestie i o nich pisze na s. 52, mimo to jednak petenta urzędu nazywa klientem, obniżając w ten sposób prawa petenta, które powinny być szersze i bardziej wymagające niż prawa klienta baru samoobsługowego.

Klient w ekonomii to ten, który płaci za zakupiony produkt lub usługę. Petent jest podatnikiem, który płaci podatki i partycypuje w ten sposób w utrzymaniu urzędów administracji publicznej. Z tego tytułu ma prawo żądać, aby urząd należycie realizował usługi i spełniał swoje obowiązki dla wypełnienia, których został utworzony. Za te czynności jest opłacany z podatków płaconych przez petentów. Urzędy przejęły kontrolę nad petentami i obarczają go opłatami administracyjnymi, które nie są cenami za świadczone przez urząd usługi publiczne. Petent płaci po raz drugi za usługę, za którą już zapłacił, jako podatnik i z tego tytułu nie może być traktowany, jako klient, tylko jak wymuszony sponsor urzędu administracji publicznej.

Podrozdział 1.6. zatytułowany „Jakość w urzędach publicznych” bardzo dobrze łączy rozdział pierwszy z drugim. Autorka trafnie formułuje pojęcie i poziomy jakości usług świadczonych przez administrację publiczną oraz czynniki wpływające, na jakość tych usług oraz satysfakcję petentów, których Doktorantka nazywa klientami urzędu. Autorka słusznie zwraca uwagę na to, że należy spojrzeć na jakość przez pryzmat teorii sieci, zarządzania wiedzą i benchmarkingu, albowiem wszystkie te koncepcje sprzyjają doskonaleniu organizacji, ale niestety problem tym nie zajmuje się w dalszej części rozprawy. Istotnie, jakość może być rozumiana, jako wartość powstająca w wyniku współpracy sieciowej podmiotów będących jej elementem, czyli urzędu gminy i jej otoczenia, bliższych i dalszych interesariuszy oraz pracowników i członków władz samorządu terytorialnego. Szkoda, że ten istotny punkt widzenia dla procesu wdrażania TQM w urzędach gminy nie został w recenzowanej rozprawie rozwinięty.

W rozdziale drugim Autorka poprawnie i ciekawie przedstawiła złożone problemy zarządzania jakością w administracji samorządowej i państwowej, które są w bardzo dużym stopniu wspólne dla obu tych form administracji publicznej. Przedstawiła w nim etapy zmian, jakie zachodziły w kierowaniu instytucjami tej administracji od administrowania do nowoczesnego zarządzania; w tym New Public Management (Nowe Zarządzanie Publiczne) zapoczątkowane w wielkiej Brytanii oraz partycypacyjnego zarządzania publicznego. Szczególną uwagę poświęciła prezentacji nowoczesnych, projakościowych koncepcji i metod zarządzania stosowanych już, w różnym stopniu, w niektórych urzędach gmin. Podzielić należy pogląd Doktorantki, że zastosowanie w urzędach administracji samorządowej takich koncepcji i metod zarządzania jak: lean management, zarządzanie wiedzą, benchmarking, e-government i outsourcing jest wręcz konieczne dla doskonalenia funkcjonowania urzędów i gmin. Także proponowane w dysertacji, w sposób przemyślany i interesujący, zastosowanie w znormalizowanego systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 (zapoczątkowane w Wielkiej Brytanii i Kanadzie) w wielu organizacjach samorządu terytorialnego przyczyniło się do doskonalenia systemu zarządzania. Proponowane przez

Autorkę zastosowanie nowych w Polsce, projakościowych koncepcji, systemów i metod zarządzania przyniosło bardzo pozytywne skutki w zakresie doskonalenia jakości w usługach publicznych w wielu krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo. O tym Autorka pisze w ostatnim podrozdziale, kończąc go refleksjami dotyczącymi oceny działań ukierunkowanych na zapewnienie i doskonalenie jakości usług świadczonych przez administrację publiczną w Polsce.

Niestety nie podzielam stwierdzenia Doktorantki, że pierwszym przedsięwzięciem mającym na celu poprawę jakości usług publicznych w samorządzie terytorialnym był w Polsce tzw. System Analiz Samorządowych (SAS) zapoczątkowany przez Związek Miast Polskich. W 1992 roku został, uruchomiony przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu oraz kontynuowany przez Ministerstwo Gospodarki, Program Promocji Jakości, który swym zasięgiem obejmował także urzędy administracji samorządowej. Celem tego Programu było przeprowadzenie intensywnych działań informacyjnych, szkoleniowych i promocyjnych, ukierunkowanych głównie na; popularyzację strategii zarządzania opartej na jakości, zastosowanie norm serii ISO 9000, wdrażanie zasad TOM oraz Modelu Doskonałości EFQM w organizacjach gospodarczych i urzędach administracji publicznej. Ważną w tym rolę odegrały urzędy administracji samorządowej, które partycypowały w realizacji tego Programu. Szczególnie aktywnie uczestniczyły w Program Promocji Jakości urzędy makroregionu południowo wschodniego, do Krakowa po Przemysł.

Autorka nadmiernie wysoko oceniła w rozprawie rolę realizację programu zatytułowanego „Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej metody Programu Rozwoju Instytucjonalnego w gminach i powiatach” i realizację projektu SEKASP przez samorzady gmin i powiatów Województwa Śląskiego, a także innych mniej lub bardziej nieudanych realizowanych projektów dotyczących jakości zarządzania i funkcjonowania gmin i powiatów, przedstawionych w tym ostatnim podrozdziale rozdziału drugiego.

W rozdziale trzecim Autorka zaprezentowała szeroko i poprawnie Total Quality Management, jako koncepcje zarządzania jakością w urzędach gminy. Rozpoczęła od przedstawienia; pojęcia TQM i jego genezy, podstawowych zasad, założeń i elementów TQM. Zwróciła uwagę na powiązanie systemu zarządzania jakością (Quality Management) zgodnego z wymogami normy ISO 9001 z zasadami TQM. Mając to na uwadze przedstawiła interesujące wyniki badań dotyczących satysfakcji klienta (klienta) w 13 urzędach, w których wdrożono system ISO 9000 w kontekście oceny realizacji zasady TQM – orientacji na klienta. Następnie przedstawiła poprawnie cele wdrażania Total Quality management oraz wnikliwej analizie poddała zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania wdrażania koncepcji kompleksowego

zarządzania jakością w urzędzie gminy. Szczególną uwagę poświęciła Doktorantka etapom i barierom wdrażania TQM w urzędach, mając na uwadze model tworzenia instytucji publicznej opartej na jakości (rys. 19) w istniejącej rzeczywistości, licznych niedomogów funkcjonowania administracji publicznej. Ten bardzo ciekawy rozdział Autorka kończy prezentacją błędów popełnionych w procesie wdrażania kompleksowego zarządzania jakością oraz pozytywnych i negatywnych efektów stosowania TQM w urzędach gmin.

W bardzo obszernym, podwójnym objętościowo, czwartym rozdziale recenzowanej rozprawy Autorka analizuje, w oparciu o przeprowadzone badania, warunki i możliwości zastosowania koncepcji TQM w urzędach gmin. Tytuł pierwszego podrozdziału wskazuje, że będą w nim opisane zastosowane metody badawcze. Tymczasem pierwszy punkt tego podrozdziału zatytułowany jest „Charakterystyka wybranych wielkości ekonomicznych badanych gmin wiejskich” a drugi: „Charakterystyka wybranych czynników rozwoju lokalnego badanych gmin wiejskich”; w obu tych punktach Doktorantka nie przedstawia zastosowane w badaniach i w rozprawie metod badawczych. Istotnie, oba te punkty poprzedza długi, niezatytułowany wstęp do podrozdziału, który mógłby być zatytułowany „Opis zastosowanych metod badawczych”, ale w rozprawie jest to tytuł całego podrozdziału obejmującego: długi wstęp o metodach badawczych i dwa punkty niezwiązane z opisem metod badawczych. Być może właściwy tytuł tego podrozdziału miał być inny i został pominięty przez nieuwagę i zastąpiony tytułem pierwszego punktu, który w rozprawie jest wstępem do podrozdziału?

Gdyby przesunąć podrozdział czwarty o jedno miejsce w górę, na pozycje 4.3. to wówczas dwa ostatnie podrozdziały poświęcone byłyby identyfikacji warunków koniecznych do skutecznego wdrażania TQM w badanych urzędach, a podrozdział drugi i trzeci dotyczyłby biurokracji wpływu znormalizowanego systemu zarządzania na rozwój tej biurokracji z myślą o doskonaleniu zarządzania w warunkach panowania kultury biurokratycznej zarządzania w urzędach gmin. Autorka, bardzo słusznie stwierdza (s. 226), że z samego faktu posiadania certyfikatu ISO nie wypływa wzrost jakości zarządzania w urzędzie, bo wprowadzone procedury mogą jeszcze bardziej zbiurokratyzować urząd gminy i pogorszyć jakość zarządzania. (Domniemywam, że Doktorantce chodziło tu o certyfikat zgodności systemu zarządzania stosowanego w urzędzie gminy z wymogami normy ISO 9001, a nie innej normy ISO, a jest ich kilka tysięcy!)

Powyższe krytyczne uwagi o charakterze formalnym, dotyczącym struktury rozdziału i podrozdziałów nie mogą przesłonić, zasługujących na uznanie przeprowadzonych przez Autorkę badań i cennych wniosków z niej płynących dotyczące biurokracji, uregulowań wewnętrznych oraz hierarchii w urzędach gmin. Zdaniem Doktorantki biurokracja po przez poprawnie

wprowadzone w urzędach procedury zarządzania jakością sprzyja wdrażaniu kompleksowego zarządzania jakością. W smutnej rzeczywistości, nadmierny rozwój biurokracji może blokować wdrażanie zasad Total Quality Management i ich doskonalenie w urzędzie gminy. Wówczas biurokracja, która ma duże zdolności do samo kreacji może nie być czynnikiem ułatwiającym wdrażanie TQM w każdej organizacji.

System istniejących uregulowań pozwala na standaryzację usług publicznych świadczonych przez gminy, co ułatwia opracowanie dokumentacji i wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymogami normy ISO. (Doktorantka konsekwentnie zapomina, że nie chodzi tu o wszystkie normy ISO tylko o jedną – normę ISO 9001.) Jednocześnie Autorka uznaje opracowanie i przyjęcie dokumentacji tego systemu, jako pierwszy etap sprzyjający wdrażaniu TQM. Z tym stwierdzeniem można się zgodzić, ale nie jest to warunek absolutnie konieczny. Zasady TQM wdrażano w organizacjach amerykańskich i japońskich, a także w polskich, w których nie wprowadzono wcześniej systemu zarządzania jakością zgodnego z wymogami normy ISO 9001 i nie opracowano pisemnych procedur zarządzania jakością, które nie są wymagane w trakcie wdrażania w organizacji zasad TQM.

Na szczególną uwagę zasługuje podrozdział 4.3. w którym Doktorantka, w oparciu o przeprowadzone badania poprawnie identyfikuje warunki konieczne do skutecznego wdrażania zasad TQM w badanych urzędach gmin. Zdaniem Autorki w realnie występujące warunki, w jakich funkcjonują urzędy gmin w Polsce wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymogami ISO 9001 jest dziś warunkiem koniecznym i pierwszym etapem wdrażania zasad TQM w tych organizacjach, Potwierdzają tę tezę wyniki badań przedstawione w recenzowanej rozprawie. Dotyczy to między innymi zaangażowania najwyższego kierownictwa w gminie i jej urzędzie w doskonaleniu jakości zarządzania wymuszonego przez wymogi normy ISO 9001 i zapisanego w procedurach i Księdze Jakości (s. 208). W urzędach, które nie są zarządzane w zgodzie z kulturą projakościową występują warunki blokujące skuteczne wdrażanie TQM na płaszczyźnie zaangażowania najwyższego kierownictwa. Są to urzędy, które nie mają prawidłowo wdrożonego systemu zarządzania jakością zgodnego z wymogami normy ISO 9001. W pełni należy zgodzić się z Doktorantką, że w efekcie właściwego komunikowania się pracownicy urzędu udzielają kierownictwu poparcia i akceptują jego zamierzenia oraz wzrasta pozytywny efekt pracy zespołowej i rozwija się zaangażowanie zatrudnionych w wykonywaną pracę, co jest niezwykle ważne dla kompleksowego zarządzania jakością (s. 210). Jednocześnie urząd gminy i jej mieszkańcy dzięki projakościowej restrukturyzacji uzyskują szereg korzyści.

W pełni należy zgodzić się z Autorką, że bardzo ważna znaczenie dla skutecznego wdrażania zasad TQM w urzędach gmin odgrywają, obok zaangażowania najwyższego

kierownictwa i skutecznego komunikowania się zatrudnionych na różnych szczeblach w urzędzie, także warunki techniczne niezbędne do wprowadzenia TQM w urzędzie gminy. W pełni potwierdzają wyniki badań przedstawione w ocenianej dysertacji. Doktorantka nie dostrzega jednak bardzo ważnego warunku wdrażania zasad TQM w każdej organizacji, w tym także w urzędzie gminy. Jest to poziom wynagrodzenia zatrudnionych w urzędzie, który musi zapewnić tym pracownikom i ich rodzinom godne warunki życia i rozwoju. Nie spełnienie tego warunku totalnie blokuje wdrażanie TQM i oznacza wywieranie presji na zniewolonych psychicznie i materialnie pracowników urzędu przez nadzorców niewolników, w których przekształcają się członkowie naczelnego kierownictwa urzędu gminy.

W ostatnim podrozdziale Autorka podjęła próbę identyfikacji kultury organizacyjnej i jej znaczenia dla możliwości wdrażania TQM w badanych urzędach gmin. Po syntetycznym przedstawieniu definicji i rodzajów kultury organizacyjnej Doktorantka przedstawiła bardzo interesujące i wartościowe badania kultury organizacyjnej w urzędach gmin wykorzystując kwestionariusz OCAI, który akceptuje, jako model wartości konkurujących, uwzględniający podstawowe wymiary kultury, wykorzystując niewidoczną strukturę wspólnych wzorców postrzegania (archetypów), wyznaczających sposób, w jaki ludzie porządkują informacje, z którymi się stykają. Celem przeprowadzonych badań było określenie stanu obecnego w zakresie kultury organizacyjnej i jej identyfikacja w badanych urzędach. Podzielam pogląd Autorki, że najbardziej wyrazista i dominująca w urzędach gmin, kultura organizacyjna hierarchii stwarza najmniej sprzyjające warunki do wdrażania TQM. Natomiast Jej zdaniem najmniej wyraziste kultury organizacyjne występujące w tych urzędach są kultury: adhokracji i klanu, które bardziej sprzyjają wdrażaniu zasad Total Quality Management. Nie ulega wątpliwości, że kultura adhokracji, sprzyjająca innowacyjności, kreatywności, przedsiębiorczości, przystosowaniu do zmian pod kierunkiem rzeczywistego przywódcy wizjonera i innowatora stwarza najlepsze warunki do wdrażania i doskonalenia zasad TQM. Natomiast moje wątpliwości budzi kultura klanu, która w urzędach może przybrać formę kultury tzw. „sitwy” i „grupy trzymającej władzę”, wówczas nie wystąpią możliwości i szanse na wdrażanie kompleksowego zarządzania przez jakość. W sumie jednak przedstawiona w tabeli 40 ocena wpływu poszczególnych kultur organizacyjnych na możliwości wdrażania TQM w badanych urzędach, wynikająca z przeprowadzonych przez Autorkę ciekawych badań zasługuje w pełni na uznanie i jest bardzo ważnym Jej osiągnięciem. Nie ulega wątpliwości, że wszystkie te główne, omawiane w rozprawie kultury organizacyjne występują w urzędach gmin. Problem jednak w tym, że dotychczasowe znaczenie poszczególnych kultur organizacyjnych w kształtowaniu jakości

zarządzania w urzędzie gmin jest niewłaściwe i wymaga zmian. Wymaga to zdaniem Doktorantki ukształtowania pożądanej struktury kultury organizacyjnej w urzędach gmin.

Podzielam zdanie Autorki, że należy w urzędach gmin wyeliminować procedury zbędne, zrezygnować z niepotrzebnych sprawozdań i zlikwidować niepotrzebne bariery. Ponieważ życie organizacji nie znosi próżni koniecznym jest jak najszybsze wprowadzenie skutecznej projekcyjnej restrukturyzacji zarządzania. Temu celowi służy wdrożenie zasad TQM bez dodatkowych procedur, które czasami w nadmiarze wprowadza nadmiernie zbiurokratyzowany, system zarządzania jakością ISO 9001.

3. Syntetyczna ocena pracy

Recenzowana rozprawa doktorska kończy kilkustronicowe zakończenie, w którym Autorka przedstawia wyniki przeprowadzonych badań i opisuje stopień realizacji celów stawianych przed pracą oraz zakres rozwiązania problemu badawczego przedstawionego we wstępie w postaci pytania postawionego przed prowadzonymi badaniami.

Doktorantka przedstawiła w recenzowanej dysertacji możliwości i warunki wdrażania koncepcji Total Quality Management w zarządzaniu w urzędach gmin. Natomiast w tytule i celu pracy zapisano: „w zarządzaniu urzędem gmin”; a to przecież nie to samo. Problem w tym, że Autorka oba te pojęcia utożsamia i pisząc o „zarządzaniu w urzędach gmin” ma na myśli szerszy problem niż tylko samo „zarządzanie urzędem gmin”. Organem wykonawczym gminy, czyli organem administracji gminy jest wójt (burmistrz lub prezydent miasta), który wykonuje zadania przy pomocy urzędu gminy i zarządza tym urzędem przy pomocy sekretarza urzędu. Uwzględniając te korekty można przyjąć, że Doktorantka realizuje cel swojej rozprawy oraz przyjęte cztery cele szczegółowe.

Sformułowane przez Autorkę w „Zakończeniu”, główne wnioski z badań empirycznych przedstawionych w rozdziale czwartym nie budzą zastrzeżeń i potwierdzają słuszność przyjętych hipotez pomocniczych oraz głównej hipotezy badawczej głoszącej, że w urzędach gmin na możliwość wykorzystania koncepcji Total Quality Management wpływają przede wszystkim: kultura organizacyjna, komunikacja i zaangażowanie wszystkich zatrudnionych w urzędzie. Przeprowadzone przez Doktorantkę badania literaturowe i empiryczne wskazały na warunki organizacyjne, charakterystyczne dla urzędów gmin, które mają wpływ na możliwość wdrażania koncepcji Total Quality Management w tych urzędach. Zostały one przedstawione w recenzowanej rozprawie.

W pełni zgadam się z opinią Autorki, że w swej dysertacji nie uwzględniła szeregu zagadnień dotyczących wdrażania zasad TQM i ich doskonalenia w urzędach gmin, które ewoluują i podlegają zachodzącym zmianom. Od czasu złożenia tej pracy doktorskiej na Wydziale do dnia jej obrony minęło trochę czasu oraz zapewne pojawiły się nowe refleksje i spostrzeżenia Autorki w zakresie przedstawionych problemów. Stąd pojawia się pytanie, na które oczekuje odpowiedzi w trakcie obrony: jakie nowe, niezapisane w rozprawie uwarunkowania wdrażania i doskonalenia zasad TQM dostrzegła Doktorantka, w tak zwanym międzyczasie – od napisania rozprawy do chwili obrony?

Recenzowana rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Silną stroną opracowania są studia, jakie przeprowadziła Autorka w oparciu o właściwie wybraną literaturę dotyczącą przedmiotu badań. Cenne kompilacje i liczne uwagi oraz opinie krytyczne dają dobre świadectwo opanowania przez Doktorantkę warsztatu studialnego i jego wykorzystania dla dokumentacji przeprowadzonej w rozprawie rozważań. Na szczególną uwagę zasługuje część empiryczna rozprawy składająca się z bardzo pracochłonnych i rzetelnych badań i analiz, z wykorzystaniem właściwie zastosowanych metod i narzędzi statystycznych. Treści zawarte w recenzowanej rozprawie bardzo dobrze i interesująco ilustrują, zamieszczone w niej, poprawnie sporządzone tabele (42), wykresy (42) i rysunki (39) oraz uzupełnia aneks, zawierający 7 bardzo ważnych i ciekawych załączników.

Podkreślenia wymaga przejrzysta, aczkolwiek z pewnymi zastrzeżeniami dotyczącymi rozdziału czwartego, konstrukcja pracy wynikająca z jednej strony ze znajomości przez Autorkę omawianych zagadnień, oraz z logicznej struktury opracowania podporządkowanego realizacji przyjętych celów pracy i potwierdzenia przyjętych tez. Recenzowana rozprawa doktorska ma niewątpliwie naukowy charakter, ponieważ pod względem formalnym i merytorycznym spełnia wszystkie wymagania, jakie stawiane są tego rodzaju pracom. Doktorantka podjęła ważny problem badawczy o charakterze naukowym, wykazała się znajomością literatury przedmiotu, określiła poprawnie cele pracy i tezy. Właściwie wybrane i odpowiednio wykorzystane metody badawcze umożliwiły Autorce przeprowadzenie badań, analiz, ocen oraz uzyskanie, w sposób poprawny merytorycznie, wyników potwierdzających słuszność przyjętej tezy głównej oraz tez pomocniczych. Wszystko to sprawiło, że Doktorantka w pełni zrealizowała cel główny i cele szczegółowe rozprawy. W sumie Autorka rozwiązała postawiony we wstępie do pracy problem badawczy oraz zweryfikowała pozytywnie główną hipotezę badawczą oraz hipotezy pomocnicze. Do niewątpliwych plusów recenzowanego opracowania naukowego należy zaliczyć sformułowanie przez właściwych wniosków i ocen wynikających ze studiów obszernej

literatury oraz przeprowadzonych przez Doktorantkę obszernych badań empirycznych.

4. Konkluzja

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe stwierdzenia uważam, że praca doktorska Pani **Mgr Agnieszki Strońskiej – Rembisz** pt.: „**TOTAL QUALITY MANAGEMENT W ZARZĄDZANIU URZĘDAMI GMIN. ANALIZA UWARUNKOWAŃ WDROŻENIA**” spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim z dyscypliny nauki o zarządzaniu w dziedzinie nauki ekonomiczne, określonym w obowiązującej w Polsce ustawie o stopniach i tytule naukowym i na tej podstawie wnoszę o dopuszczenie Autorki do publicznej obrony pracy doktorskiej.

Kraków 28 luty 2017 r.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned to the right of the date.