

Załącznik nr 3

AUTOREFERAT
przedstawiający opis dorobku i osiągnięć
w pracy naukowo-badawczej

dr Witold Szumowski

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław, 29 kwietnia 2019r.

SPIS TREŚCI

Spis treści	2
1. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych.....	3
1.1. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.....	3
1.2. Tytuł magistra zarządzania i marketingu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.....	3
1.3. Ukończone kursy i szkolenia	3
2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu	4
2.1. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	4
2.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w przedsiębiorstwach	4
2.3. Informacje o współpracy z podmiotami na podstawie umów cywilnoprawnych.....	4
3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789)	6
3.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego	6
3.2. Omówienie osiągnięcia naukowego.....	6
4. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych.....	32
4.1. Rozwój naukowy i obszary badawcze przed uzyskaniem stopnia doktora	32
4.2. Rozwój naukowy i obszary badawcze po uzyskaniu stopnia doktora	35
5. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej.....	42
5.1. Dorobek publikacyjny oraz wskaźniki bibliometryczne	42
5.2. Udział w projektach badawczych	43
5.3. Udział w konferencjach naukowych.....	44

1. INFORMACJE O POSIADANYCH DYPLOMACH I STOPNIACH NAUKOWYCH

1.1. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Orientacja procesowa w zarządzaniu placówką administracji samorządowej*

Promotor: prof. zw. dr hab. inż. Jan Skalik

Recenzenci: prof. zw. dr hab. Rafał Krupski, dr hab. Kazimierz Krzakiewicz prof. AE

Dyplom z dnia 15 grudnia 2005r.

Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

Wydział Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów)

1.2. Tytuł magistra zarządzania i marketingu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem

Tytuł pracy magisterskiej: *Zarządzanie procesem zmian w organizacji*

Promotor: prof. zw. dr hab. inż. Jan Skalik

Dyplom z dnia 1 czerwca 2000r.

Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

Wydział Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów)

1.3. Ukończone kursy i szkolenia

2016	Leader for Excellence (European Foundation for Quality Management);
2009	Emisja głosu (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu);
2009	Siła głosu w wystąpieniach publicznych (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu);
2008	Jak skutecznie kierować zespołem i motywować do osiągnięcia celu: sprawdzone metody coachingu (Akademia Menedżera);
2008	Prawo Pracy (Legnicka Izba Przemysłowo-Handlowa);
2008	Zarządzanie bezpieczeństwem informacji (PBSG S.A.);
2008	Rozwijanie umiejętności trenerskich (Inżynieria Personalna);
2008	Sztuka udanych negocjacji (Ernst & Young Academy of Business);
2007/2008	Zintegrowane zarządzanie ryzykiem (PBSG S.A.);
2006	Analizy wynagrodzeń na potrzeby złożonych projektów płacowych (HRK PARTNERS);
2006	Career Map Methodology (TOWERS PERRIN);
2005	Zarządzanie projektami (CAPGEMINI);
2001/2002	Studium Pedagogiczne, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), Wydział Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów);
2001	SocioEconomic Aspects of Project Preparation, Monitoring and Evaluation, finansowane ze środków PHARE Cross-Border Co-operation przez Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit oraz Congress and Training Centre;
2000	Key Account Management (MachConsulting).

2. INFORMACJE O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU

2.1. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- 2009 – obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów,
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
(*adiunkt*);
- 2008 – 2009 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów,
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
(*asystent*);
- 2000 – 2005 Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
Wydział Zarządzania i Informatyki, obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów,
Katedra Projektowania Systemów Zarządzania
(*doktorant*).

2.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w przedsiębiorstwach

- 2012 – 2014 Wrocławskie Centrum Badań EIT+ sp. z o.o.
(*zastępca dyrektora ds. HR, starszy specjalista ds. systemów HR*);
- 2007 – 2009 EnergiaPro S.A.
(*sześć Biura Polityki Personalnej, koordynator ds. systemów HR*);
- 2006 – 2007 HRK PARTNERS S.A. Towers Perrin Alliance Partner
(*konsultant*);
- 2005 – 2006 Impel S.A.
(*specjalista ds. personalnych Grupy Kapitałowej*);
- 2001 – 2002 Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
(*referent*);
- 1999 – 2000 Polar S.A.
(*specjalista ds. handlowych, p.o. kierownika sprzedaży – opiekun kluczowych klientów*).

2.3. Informacje o współpracy z podmiotami na podstawie umów cywilnoprawnych

- 2019 EIT Health InnoStars e.V. Budapest
(*wykonawca w projekcie pt.: Międzynarodowa eksploracja doskonałości i kompetencji Uniwersytetu Medycznego w Łodzi finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu pt.: „Strategia doskonałości – uczelnia badawcza”*);
- 2013 - 2018 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
(*główny wykonawca w projekcie pt. Dostosowanie system zarządzania urzędem administracji samorządowej do koncepcji good governance finansowanym ze środków NCN*);
- 2011-2012 Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej
(*ekspert w projekcie pt. „Good Governance w skali mikro, projekt badawczo-rozwojowy, POKL.05.02.01-00-125/10*);
- 2011-2012 Significa sp. z o.o.
(*Project Manager - współpraca z firmą konsultingową przy realizacji projektów HR*)

- 2010 Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
(ekspert przy realizacji projektu systemowego pt. „Zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów ludzkich w administracji rządowej, finansowanego ze środków POKL);
- 2007 – 2008 Jeleniogórskie Elektrownie Wodne
(wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej);

3. WSKAZANIE I OMÓWIENIE OSIĄGNIĘCIA WYNIKAJĄCEGO Z ART. 16 UST. 2 USTAWY Z DNIA 14 MARCA 2003 R. O STOPNIACH NAUKOWYCH I TYTULE NAUKOWYM ORAZ O STOPNIACH I TYTULE W ZAKRESIE SZTUKI (Dz. U. 2017 R. POZ. 1789)

3.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu artykułu 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 r. poz. 1789), które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, przedkładam monografię mojego autorstwa – dzieło opublikowane w całości:

Witold Szumowski (2019), *System zarządzania urzędem administracji samorządowej. Perspektywa koncepcji good governance*, Monografie i Opracowania nr 298, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ISBN 978-83-7695-754-8

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

- prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,
- dr hab. Marek Ćwiklicki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

3.2. Omówienie osiągnięcia naukowego

3.2.1. Problem badawczy podjęty w monografii

We wskazanej monografii podjęto problem relewantności zastosowania zasad dobrego rządzenia w systemach zarządzania urzędami administracji samorządowej w kontekście satysfakcji mieszkańców gmin. Podjęty problem ma charakter wieloaspektowy złożony i wykraczający poza dyscyplinę, co wynika z osadzenia tematu rozważań w obszarze zarządzania publicznego, które będąc subdyscypliną nauk o zarządzaniu [Cyfert i in., 2014 s. 37-49; Sudoł, 2014, s. 11-35], czerpie z dorobku zarówno nauk politycznych, jak i nauk o administracji.

Kluczowy dla podjętego problemu badawczego termin dobrego rządzenia (good governance) pojawił się po raz pierwszy pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku i został zaproponowany przez ekspertów Banku Światowego (1989, s. 60), którzy, na podstawie analizy sytuacji w wybranych rozwijających się krajach, zwrócili uwagę na problem niskiej jakości rządów, jako na główną przeszkodę w rozwoju państw oraz zapewnienia skuteczności pomocy międzynarodowej. Od tego czasu pojęcie dobrego rządzenia znalazło trwałe miejsce zarówno w obszarze praktyki sprawowania rządów, jak i teorii zarządzania

publicznego, gdzie lokowane jest w nurcie public governance. Własne propozycje rozumienia terminu dobrego rządzenia zaproponowane zostały przez:

- inne banki międzynarodowe, np. Afrykański Bank Rozwoju, Azjatycki Bank Rozwoju [African Development Bank, 1999, s. 2-3; Asian Development Bank, 1999],
- organizacje międzynarodowe, np. Organizacja Narodów Zjednoczonych, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Unia Europejska [IFAD, 1999, s. 6; Qudrat-I Elahi, 2009, s.1170; OECD, 2010, s. 19; Commission Of The European Communities, 2001, s. 8-11],
- rządy i instytucje poszczególnych krajów [zob. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008, s. 9; Jørgensen, Sørensen, 2013],
- naukowców zajmujących się zagadnieniem współzarządzania [np.: Leftwich 1993, s. 611; Jessop, 2007, s. 8; Rothstein, Teorell, 2008, s. 170; Hirst 2000, s. 14; Munshi 2004, s. 5; Beer i Uster, Vigoda-Gadot, 2018, s.30].

Analiza charakterystyk dobrego rządzenia proponowanych zarówno przez badaczy, jak i przez instytucje ponadnarodowe oraz rządy poszczególnych krajów, doprowadziła do sformułowania wniosku o wysokim poziomie aplikacyjności koncepcji i istotnych walorach utylitarnych w odniesieniu do różnych poziomów zarządzania w sektorze administracji publicznej. Biorąc pod uwagę założenia dobrego rządzenia oraz jego szczegółowe zasady, stwierdzono, iż mogą one znaleźć pełne przełożenie na funkcjonowanie tych organizacji publicznych, które cechują się samodzielnością oraz swobodą w decydowaniu o sposobie zarządzania, co oznacza również ich wpływ na skuteczność i efektywność realizowanych działań. Doprowadziło to do konstatacji, iż możliwa jest operacjonalizacja koncepcji dobrego rządzenia poprzez przełożenie jej zasad na proces zarządzania w jednostkach administracji samorządowej, z uwagi na posiadaną przez nie znaczną swobodę w kształtowaniu procesów zarządzania.

Dyskusja naukowa związana zarówno z nurtem public governance, jak i koncepcją good governance, w dużej mierze koncentruje się na problemach natury definicyjnej. Wyznaczenie precyzyjnego zakresu oraz zdefiniowanie rozumienia dobrego rządzenia i jego zasad jest sprawą istotną, niemniej jednak nie może to przesłaniać kwestii natury utylitarnej oraz aksjologicznej, które wyrazić można między innymi w problemie praktycznego zastosowania koncepcji dobrego rządzenia oraz oceny efektów implementacji jego zasad do zarządzania jednostkami publicznymi.

W kontekście podjętego w pracy problemu badawczego, istotna była analiza stanu wiedzy w zakresie stosowania zasad dobrego rządzenia w procesach zarządczych instytucji publicznych. Dokonany przegląd literatury pozwolił na sformułowanie wniosku, iż całościowa operacjonalizacja zasad koncepcji

good governance ogranicza się głównie do poziomu państw oraz regionów i zazwyczaj przyjmuje postać zestawów różnego rodzaju wskaźników [Knack S., Kugler M., 2002; Besançon M., 2003]. Brak jest natomiast analiz w przedmiocie możliwości i celowości zastosowania zasad good governance w odniesieniu do procesów zarządzania w urzędach administracji publicznej, a także opracowań przedstawiających możliwości całościowej operacjonalizacji zasad dobrego rządzenia na poziomie systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej. Powyższe stwierdzenie potwierdziła analiza bibliometryczna artykułów dostępnych w bazie SCOPUS. Wyszukiwanie w tytułach, abstrakcie oraz słowach kluczowych jednocześnie fraz „good governance” i „local government”, przy zawężeniu do obszaru nauk o zarządzaniu i bez zawężenia co do przedziału czasowego dało rezultat 39 artykułów i rozdziałów w monografiach opublikowanych na przestrzeni lat 2003-2018. Publikacje te dotyczyły: finansów lokalnych, budżetowania oraz audytu (12 prac), omówienia wpływu stosowania wybranych zasad dobrego rządzenia (najczęściej występowała zasada partycypacji oraz rozliczalności) na administrację bądź społeczność lokalną (7 prac), realizacji usług publicznych (3 prace), zapobieganiu korupcji (3 prace), corporate governance (3 prace) oraz innych tematów (11 prac).

Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano następujące luki, stanowiące uzasadnienie wyboru tematu:

- eksploracyjną, która wynika z braku koherentnego, holistycznego naukowego opisu konstruktów systemu zarządzania urzędem administracji opartego o zasady dobrego rządzenia,
- eksplanacyjną, dotyczącą wyjaśnienia, czym jest system zarządzania urzędem administracji samorządowej oparty o zasady dobrego rządzenia,
- taksonomiczną, dotyczącą systematyzacji zasad dobrego rządzenia,
- metodyczną, wyrażającą się w braku operacjonalizacji zasad dobrego rządzenia do poziomu systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej,
- empiryczną, która wiąże się z brakiem badań empirycznych w obszarze zakresu dopasowania systemów zarządzania urzędami administracji samorządowej do koncepcji dobrego rządzenia oraz weryfikacji współzależności pomiędzy poziomem dopasowania systemu zarządzania urzędem do koncepcji dobrego rządzenia a odczuciami mieszkańców gmin w zakresie ich oceny działania urzędów w perspektywie zasad dobrego rządzenia oraz satysfakcji z działania administracji lokalnej.

Zidentyfikowane luki stanowiły przesłankę do podjęcia rozważań w obszarze zasad dobrego rządzenia i ich implementacji do poziomu systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej.

Fundamentem dla przeprowadzonych rozważań był dorobek nauk o zarządzaniu, a w szczególności ich subdyscypliny jaką jest zarządzanie publiczne oraz ujęcie systemowe organizacji.

Problem badawczy podjęty w pracy związany był z dążeniem do zlikwidowania zidentyfikowanej luki badawczej poprzez sformułowanie propozycji operacjonalizacji koncepcji dobrego rządzenia do poziomu systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej oraz udzieleniem odpowiedzi na pytanie o zakres dopasowania systemów zarządzania polskich urzędów administracji samorządowej do koncepcji good governance oraz konsekwencje zastosowania w systemie zarządzania zasad good governance w kontekście oceny działań gminnych jednostek samorządu terytorialnego jak również satysfakcji głównych interesariuszy gminy jakimi są jej mieszkańcy.

3.2.2. Cel i hipotezy

Mając na względzie tak sformułowany problem, celem omawianej pracy uczyniono: (1) operacjonalizację koncepcji dobrego rządzenia poprzez określenie charakterystyk systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej opartego na zasadach tej koncepcji, (2) weryfikację stanu w zakresie dopasowania systemów zarządzania urzędami administracji samorządowej do koncepcji good governance oraz (3) określenie konsekwencji implementacji zasad good governance w urzędach administracji samorządowej z perspektywy oceny działań administracji samorządowej przez mieszkańców gmin i ich satysfakcji.

Realizacja celu głównego wymagała nakreślenia i osiągnięcia celów częściowych o charakterze:

1) systematyzującym, obejmującym:

- a. analizę i krytyczną ocenę założeń koncepcji good governance,
- b. identyfikację i rekonstrukcję zasad dobrego rządzenia,
- c. identyfikację elementów składowych systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej, do których odnosić mogą się zasady koncepcji good governance;

2) projektowo-wyjaśniającym, obejmującym:

- a. operacjonalizację koncepcji good governance poprzez sformułowanie propozycji w zakresie modelu dojrzałości systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej opartego na zasadach dobrego rządzenia,
- b. konstrukcję narzędzia badawczego,
- c. określenie rzeczywistego poziomu dojrzałości systemów zarządzania urzędami administracji samorządowej z perspektywy stosowania poszczególnych zasad dobrego rządzenia,

- d. określenie czynników determinujących poziom dojrzałości systemów zarządzania opartych o zasady dobrego rządzenia,
- e. weryfikację istnienia zależności pomiędzy stopniem dojrzałości urzędów administracji samorządowej a satysfakcją mieszkańców gmin.

Na podstawie zarysowanego problemu oraz przyjętego systemu celów sformułowano trzy hipotezy badawcze, przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Hipotezy postawione w omawianej monografii

Hipoteza	Rozumienie użytych terminów
H1: Stopień dopasowania systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej do koncepcji dobrego rządzenia (wyrażony poziomem dojrzałości systemu zarządzania opartego na zasadach dobrego rządzenia) wpływa pozytywnie na poziom satysfakcji interesariuszy gminy jakimi są jej mieszkańcy.	Dopasowanie, zgodnie z propozycją D.A. Nadlera i M.L. Tushmana (1980, s. 45), jest stopniem, w jakim składowe jednego komponentu są zgodne ze składowymi innego. Dopasowanie, inaczej zgodność, jest określeniem w jakim pasują do siebie pary składników. W kontekście zgodności stosowanych rozwiązań w obszarze systemu zarządzania do koncepcji good governance Autor nie podejmował kwestii intencjonalności dopasowania, a jako miarę dopasowania systemu zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia zastosowano poziom dojrzałości systemu zarządzania opartego na zasadach good governance.
H2: Występuje pozytywna zależność pomiędzy poziomem satysfakcji mieszkańców gmin z działania władz lokalnych oraz aparatu pomocniczego a oceną (wyrażaną przez mieszkańców) zgodności realizacji działań prowadzonych przez jednostki administracji samorządowej z zasadami dobrego rządzenia.	Definiując satysfakcję mieszkańców gmin, za punkt wyjścia przyjęto za R.B. Woodruffem i S.F. Gardial (1996, s. 95), iż jest to odczucie klienta znajdujące się na skali od negatywnego do pozytywnego w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. W przypadku mieszkańców gmin oznaczać będzie to odczucie związane z działaniem administracji samorządowej. W kontekście podejmowanych problemów istotne staje się rozpatrzenie czy ocena przez mieszkańców zgodności realizacji działań prowadzonych przez jednostki administracji samorządowej z zasadami dobrego rządzenia wpływa na ich satysfakcję.
H3: Poziom dojrzałości urzędów administracji samorządowej zależy od typu gminy oraz od liczby jej mieszkańców.	Dla zaistnienia hipotezy 3 zidentyfikowano dwie przesłanki. Po pierwsze jak, stwierdza H. J. Harrington (1991, s. 13), poziom zaawansowania rozwiązań zarządczych w organizacjach jest powiązany z ich wielkością określoną liczbą zatrudnionych. Z kolei w przypadku urzędów administracji samorządowej ich wielkość jest powiązana z liczbą mieszkańców gminy, co jest związane z koniecznością zapewnienia sprawnej obsługi administracyjnej. Drugą przesłanką jest kwesta możliwego zróżnicowanego poziomu świadomości mieszkańców gmin, ujawniającego się, między innymi, w zyskujących coraz większą popularność ruchach miejskich, co wymusza stosowanie przez administrację lokalną w większych jednostkach bardziej zaawansowanych mechanizmów budowania relacji z mieszkańcami.

Źródło: opracowanie własne

3.2.3. Podejście badawcze

Zastosowane w pracy podejście badawcze utrzymane było w perspektywie pozytywistycznej, a dobór wykorzystanych metod badawczych wynikał z teoretyczno-empirycznego charakteru pracy, przez co składa się ona z dwóch zasadniczych części.

Pierwszą część oparto na przeprowadzonym studium teoretycznym. W warstwie teoretycznej wykorzystano metodę przeglądu i interpretacji literatury poświęconej przede wszystkim zagadnieniu dobrego rządzenia, jego zasadom oraz systemom zarządzania i modelom dojrzałości. Celem badań była ocena istniejącego stanu wiedzy w zakresie wykorzystania koncepcji dobrego rządzenia, identyfikacja jego zasad oraz określenie elementów systemu zarządzania podlegających kształtowaniu w oparciu o zasady good governance. Pozwoliło to na opracowanie modelu dojrzałości systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej opartego na zasadach dobrego rządzenia przy czym realizacja tego zamierzenia wymagała dodatkowo zastosowania technik twórczego myślenia.

Zastosowana metoda przeglądu literaturowego zgodnie z propozycją W. Czakona (2011, s. 52). sprowadzona została do następujących etapów: określenia celu, wyłonienia podstawowej literatury, selekcji publikacji na podstawie treści abstraktów, analizy treści opracowań oraz opracowania części teoretycznej pracy. W tym celu wykorzystano dostępne bazy danych takie jak SCOPUS, Google Scholar oraz mechanizm zintegrowanej wyszukiwarki EBSCO. Dobór baz danych miał charakter celowy, umożliwiał bowiem zastosowanie przeglądu literatury zarówno akademickiej, jak i tak zwanej „szarej literatury” (dzięki wykorzystaniu mechanizmu wyszukiwania Google Scholar), przy czym „literatura szara” została w znacznej mierze zawężona do opracowań rządowych oraz organizacji ponadnarodowych.

W części teoretycznej pracy wykorzystano zarówno dedukcyjną (od ogólnych założeń koncepcji do jej operacjonalizacji), jak i indukcyjną (od analizy szczegółowych zasad good governance do sformułowania cyklu dobrego rządzenia) metodę wnioskowania.

Opracowany model dojrzałości systemu zarządzania opartego na zasadach dobrego rządzenia stanowił podstawę przeprowadzenia badań empirycznych. Część empiryczna badań składała się z dwóch etapów. W pierwszym z nich przeprowadzono badania wśród urzędów administracji samorządowej mające na celu określenie poziomu dopasowania ich systemów zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia. Celem drugiego etapu badań empirycznych było, między innymi, pozyskanie informacji związanych z oceną działań administracji samorządowej przez mieszkańców oraz określeniem ich poziomu satysfakcji z działania urzędu i władz lokalnych. Uzyskany materiał stanowił podstawę analizy i wnioskowania,

a w zestawieniu z danymi otrzymanymi w pierwszym etapie badań dał możliwość przeprowadzenia analizy współzależności oraz analizy ścieżkowej.

Charakterystyka procesu badawczego w części empirycznej pracy wskazuje, że postępowanie oparto na podejściu nomotetycznym, z wykorzystaniem metod wnioskowania o charakterze dedukcyjnym.

Omawiana monografia składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz zakończenia. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny, natomiast rozdziały czwarty, piąty oraz szósty przedstawiają odpowiednio zastosowaną metodykę badań empirycznych, wyniki badań pierwszego oraz drugiego etapu badań empirycznych.

3.2.4. Zawartość monografii

Rozdział pierwszy pracy poświęcono zagadnieniu istoty dobrego rządzenia oraz jego miejsca w teorii zarządzania publicznego. Rozdział ten ma charakter wprowadzający, a jego celem jest zrozumienie istoty dobrego rządzenia oraz określenie jego charakterystyk. Realizacja tego zamierzenia wymagała osadzenia koncepcji good governance w przestrzeni zarządzania publicznego znajdującego się na styku teorii organizacji i zarządzania oraz teorii administracji. W rozdziale przeprowadzono rozważania dotyczące: genezy zarządzania publicznego, ewolucji i opisu podstawowych nurtów zarządzania publicznego oraz umiejscowiono koncepcję dobrego rządzenia w systemie zarządzania publicznego. Z perspektywy realizacji celu pracy kluczowe znaczenie miało zdefiniowanie pojęcia dobrego rządzenia. Zastosowana metoda analizy i krytyki piśmiennictwa zarówno w zakresie literatury naukowej, jak i tak zwanej szarej (ograniczonej do opracowań instytucji ponadnarodowych oraz rządowych), umożliwiła doprecyzowanie rozumienia pojęcia good governance poprzez sformułowanie własnej propozycji definicji, jak również przyjęcie, na potrzeby dalszej dyskusji, przeprowadzonej w rozdziale drugim, zestawu zasad dobrego rządzenia (w postaci: transparentności, partycypacji, skuteczności i efektywności rozliczalności, spójności).

Celem rozważań podjętych w rozdziale drugim było określenie zakresu pojęciowego zasad dobrego rządzenia. Przeprowadzone badania literaturowe w obszarze definiowania przyjętych w rozdziale pierwszym zasad, ujawniły problem związany z nieostrością oraz wzajemnym nachodzeniem na siebie przywołanych pojęć, jak również brak zgodności wśród badaczy co do sposobu rozumienia poszczególnych zasad dobrego rządzenia. Ten zidentyfikowany stan wymusił konieczność sformułowania własnych propozycji definicji na potrzeby omawianej pracy. Przeprowadzenie przeglądu literatury przedmiotu oraz jej krytyczna analiza pozwoliły na sformułowanie zawartości poszczególnych zasad, w odniesieniu do których przyjęto założenie, udowodnione w postępowaniu badawczym,

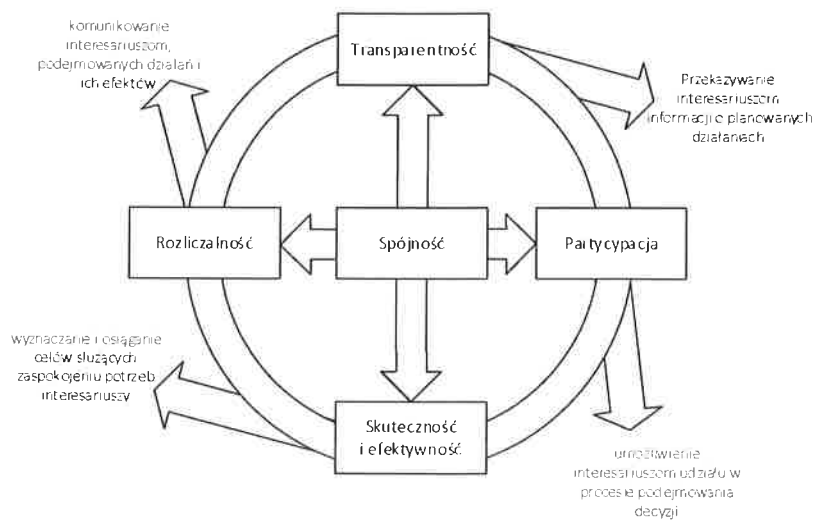
o konieczności łącznego ich ujmowania. Przyjętą w pracy definicję dobrego rządzenia oraz sposób rozumienia poszczególnych zasad przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Propozycje w zakresie interpretacji zasad dobrego rządzenia

Dobre rządzenie (good governance) to utrzymana w nurcie public governance koncepcja stanowiąca pozytywną wizję sprawowania rządów w systemie demokratycznym, zgodnie z którą rządzący i instytucje administracji (niezależnie od szczebla), kierują się w trakcie sprawowania władzy, zgodnie z interesem publicznym, zestawem specyficznych zasad rządzenia w celu dostarczenia obywatelom oczekiwanych przez nich rezultatów.
Spójność - zakres wzajemnego dopasowania poszczególnych elementów organizacji oraz dopasowania tych elementów do otoczenia (w szczególności strategii, co w przypadku instytucji publicznych jest związane między innymi z planowaniem i koordynacją realizowanych polityk).
Rozliczalność - komunikowanie interesariuszom, a w szczególności wyjaśnianie i uzasadnianie podejmowanych przez rządzących działań i ich efektów, przy czym interesariusze mają prawo formułować pytania i dokonywać osądu, a rozliczany podmiot może być narażony na konsekwencje.
Skuteczność i efektywność - wyznaczanie i osiąganie, poprzez działanie administracji publicznej, celów służących zaspokojeniu potrzeb obywateli przy jednoczesnym dążeniu do minimalizacji kosztów tych działań i z wykorzystaniem dostępnych zasobów w najlepszy możliwy sposób.
Partycypacja - prowadzenie działań, warunkowanych transparentnością, umożliwiających interesariuszom udział w procesie podejmowania decyzji przez rządzących. Partycypacja wymaga zarówno istnienia mechanizmów umożliwiających współudział, jak i podejmowania działań na rzecz zaangażowania interesariuszy.
Transparentność - prowadzenie aktywnej polityki informacyjnej w odniesieniu do planowanych i podejmowanych działań oraz udostępnianie wszelkich niezbędnych zasobów informacyjnych potencjalnym interesariuszom, w tym w zakresie realizowanych procesów i procedur (z wyjątkiem informacji, które ze względu na szczególne dobro publiczne powinny pozostać utajnione).

Źródło: opracowanie własne

Analiza treści powyższych propozycji interpretowania zasad dobrego rządzenia pozwala przyjąć założenie o istnieniu sekwencji, w której powyższe zasady zostały ujęte jako następujące po sobie fazy good governance. Punktem wyjścia dla zrozumienia następstw i powiązań uczyniono zasadę skuteczności i efektywności, w której jednostki administracji publicznej wyznaczają cele nakierowane na zaspokojenie potrzeb obywateli. Jedną z cech skuteczności jest umiejętność właściwego wyznaczania celów, w sposób zgodny z potrzebami społeczności lokalnej. Drogą do ich właściwego wyznaczenia jest partycypacja oznaczająca zapewnienie interesariuszom udziału w procesie podejmowania decyzji przez rządzących. To z kolei wymaga transparentności, czyli prowadzenia aktywnej polityki informacyjnej na temat planowanych działań. Kolejnym, obok skuteczności, kryterium sprawnego działania w modelu zasad dobrego rządzenia jest efektywność, związana z optymalizacją wykorzystywanych zasobów oraz optymalizacją kosztów realizacji działań na rzecz społeczności. Informacje o podjętych działaniach, osiągniętych rezultatach (stopniu zrealizowanych celów) oraz kosztach z tym związanych wraz z uzasadnieniem powinny być komunikowane interesariuszom, co prowadzi do realizacji kolejnej zasady, czyli rozliczalności, powiązanej, z racji konieczności prowadzenia aktywnej polityki informacyjnej, z transparentnością. Graficznie powiązania pomiędzy poszczególnymi zasadami przedstawione zostały w formie cyklu zbliżonego, jeśli chodzi o podstawowe założenia, do cyklu PDCA (rys 1).



Rysunek 1. Cykl good governance

Źródło: opracowanie własne.

Zasada spójności w proponowanym modelu stanowi istotny, choć trudno uchwytany element. Z jednej strony spójność odnosi się do systemu zarządzania urzędem administracji (dostosowanie poszczególnych elementów organizacji względem siebie oraz do otoczenia), a z drugiej do logicznego stosowania zasad good governance.

Zaproponowany układ, interpretacja zasad dobrego rządzenia oraz koncepcja cyklu good governance stanowiły jedną z dwóch (obok obszarów organizacyjnych) podstaw dla zaprojektowania modelu oceny dopasowania systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej do koncepcji dobrego rządzenia.

Celem, kolejnego, **trzeciego rozdziału** było sformułowanie propozycji modelu pomiarowego dopasowania systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej do koncepcji dobrego rządzenia. W rozdziale wyróżnić można trzy zasadnicze części. W pierwszej z nich dokonano charakterystyki urzędów administracji samorządowej jako późniejszego obiektu badań, umiejscawiając je w systemie władzy samorządowej w Polsce. W części drugiej zawarto rozważania dotyczące systemu zarządzania: omówiono szczegółowe propozycje rozumienia systemów zarządzania, wyprowadzono przejęte w dalszych rozważaniach rozumienie pojęcia system zarządzania urzędem administracji samorządowej oraz przedstawiono autorską syntezę elementów składowych systemu zarządzania na podstawie wybranych modeli organizacyjnych, tj. modeli: H.J. Leavitta (1965, s. 1144-1170), M. Weisborda (1976, s. 430-447), R. Watermana, T. Petersa i J. Phillips (1980, s. 14-26), J. R. Galbraitha (2005, s. 14-23). Trzecia kluczowa dla tego rozdziału część zawiera propozycję modelu dojrzałości systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej opartego na zasadach dobrego rządzenia.

Przedstawiona propozycja modelu pomiarowego stanowi kluczowy element rozdziału trzeciego i wyprowadzona została na podstawie analizy elementów składowych systemu zarządzania oraz zasad dobrego rządzenia. Podstawową architekturę modelu wyznaczają z jednej strony zasady dobrego rządzenia (traktowane jako wymiary w modelu), a z drugiej obszary organizacji określone na podstawie syntezy omówionych wcześniej modeli organizacji (czyli strategia, procesy oraz ludzie). Bazowa architektura modelu przedstawiona została na rysunku 2.

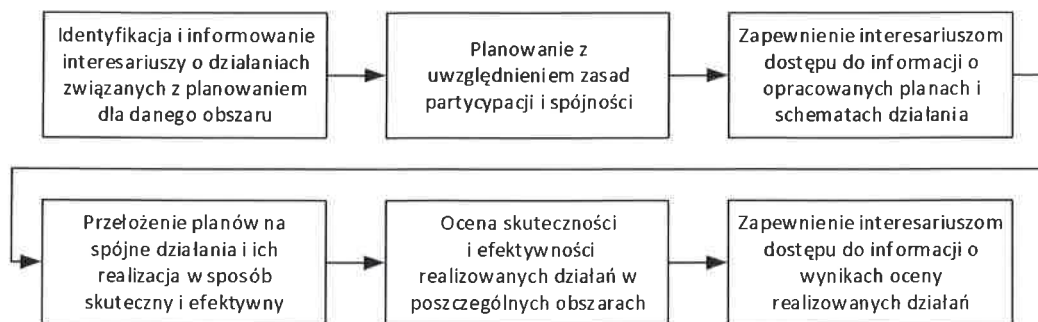
Wymiary modelu	Obszary modelu – subkategorie wymiarów		
	Strategia	Procesy	Ludzie
	Spójność		
	Rozliczalność		
	Skuteczność i efektywność		
	Partycypacja		
	Transparentność		

Rysunek 2. Podstawowa architektura modelu dojrzałości systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej opartego na zasadach dobrego rządzenia

Źródło: opracowanie własne.

Przystawione konceptualne ramy modelu mają charakter statyczny i służyły zestawieniu poszczególnych elementów podlegających ocenie. Na potrzeby określenia wskaźników oceny oraz ścieżek rozwoju w kierunku systemu zarządzania zgodnego z koncepcją dobrego rządzenia, zastosowano podejście dynamiczne bazujące na propozycji procesu kształtowania poszczególnych obszarów organizacji.

Punktem wyjścia dla określenia wskaźników oraz ścieżek rozwoju było określenie etapów procesu projektowania, realizacji i oceny działań przez urzędy administracji samorządowej w zaproponowanych obszarach (strategia, procesy, ludzie). Założono, iż proces ten ze względu na wymóg uwzględnienia zasad dobrego rządzenia przebiegać będzie w poszczególnych obszarach w podobny, wynikający z zaproponowanego cyklu dobrego rządzenia, sposób. Bazowy schemat kształtowania organizacji urzędu administracji samorządowej oparty na zasadach dobrego rządzenia przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Bazowy schemat kształtowania obszarów organizacji oparty na zasadach good governance

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawioną na rysunku 3. sekwencję działań przełożono na następujące kwestie podlegające ocenie w ramach proponowanego modelu dopasowania systemu zarządzania urzędem do zasad dobrego rządzenia:

- 1) transparentność projektowania „na wejściu”,
- 2) spójność „na wejściu”,
- 3) partycypacja w zakresie planowania (pozyskiwanie opinii o potrzebach oraz zapewnienie udziału),
- 4) transparentność opracowanych rozwiązań,
- 5) skuteczność i efektywność realizacji planów,
- 6) spójność „na wyjściu”,
- 7) rozliczalność (mechanizmy kontroli społecznej),
- 8) transparentność osiągniętych wyników.

Wymienione powyżej etapy procesu kształtowania systemu zarządzania stały się podstawą dla sformułowania propozycji zestawu wskaźników opisujących poziomy dopasowania systemu zarządzania w poszczególnych obszarach oraz wymiarach modelu (tabela 3).

W toku dalszego postępowania badawczego zaproponowane wskaźniki przypisane zostały do właściwych wymiarów i obszarów określonych w sformułowanej wcześniej podstawowej architekturze modelu dojrzałości systemu zarządzania urzędem, tworząc w ten sposób narzędzie pomiarowe w zakresie oceny dopasowania systemu zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia.

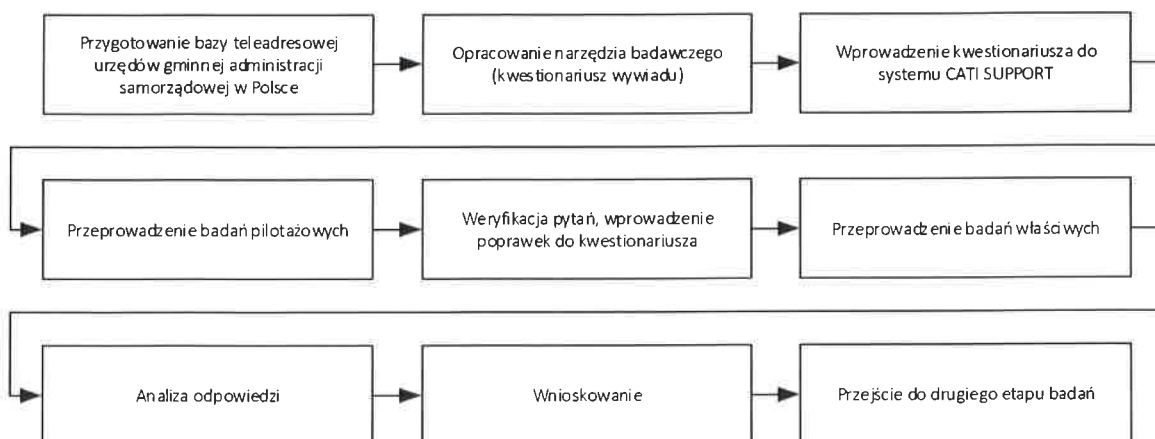
Tabela 3. Zestawienie wskaźników wykorzystanych do opisu zakresu dopasowania systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej do koncepcji dobrego rządzenia

Etapy kształtowania obszarów organizacji zgodnie z zasadami good governance	Symbol wskaźnika i opis		
	Strategia	Procesy	Ludzie
Informowanie interesariuszy o działaniach związanych z planowaniem dla danego obszaru	ST1 - Identyfikacja i informowanie interesariuszy o przystąpieniu do procesu formułowania rozwiązań strategicznych	PT 1 - Identyfikacja i informowanie interesariuszy o przystąpieniu do projektowania procesów	LT1 - Informowanie o przystąpieniu do opracowania strategii personalnej lub tworzenia rozwiązań w zakresie ZZL
Zapewnienie spójności „na wejściu” – spójność z rozwiązaniami wyższego rzędu	SO1 - Identyfikacja i uwzględnienie planów strategicznych jednostek szczebla wyższego	PS1 - Zapewnienie spójności wzorców realizowanych procesów ze strategią	LS1 - Zapewnienie spójności projektowanych rozwiązań ZZL ze strategią
Pozyskiwanie informacji na temat opinii i potrzeb interesariuszy	SP1 - Pozyskiwanie informacji na temat opinii i potrzeb interesariuszy w kontekście formułowania rozwiązań strategicznych	PP1 - Pozyskanie informacji na temat opinii i potrzeb interesariuszy w kontekście pożądanego przebiegu procesów	LP1 - Pozyskanie informacji na temat opinii i potrzeb pracowników w kontekście pożądanego rozwiązań w obszarze ZZL oraz strategii personalnej
Opracowanie rozwiązań przy udziale interesariuszy	SP2 - Opracowanie strategii przy udziale interesariuszy	PP2 - Opracowanie przebiegu procesów przy udziale interesariuszy	LP2 - Opracowanie strategii personalnej / rozwiązań w zakresie ZZL przy udziale pracowników
Zapewnienie transparentności projektowanych rozwiązań	ST2 - Zapewnienie interesariuszom dostępu do informacji o strategii gminy	PT2 - Zapewnienie interesariuszom dostępu do informacji o przebiegu procesów	LT2 - Zapewnienie pracownikom i innym interesariuszom dostępu do informacji o strategii personalnej oraz o rozwiązaniach w zakresie ZZL
Opracowanie i wdrożenie systemu pomiaru skuteczności i efektywności	SE1 - Opracowanie i wdrożenie systemu pomiaru skuteczności i efektywności realizacji celów strategicznych	PE1 - Opracowanie i wdrożenie systemu pomiaru skuteczności i efektywności realizowanych procesów	LE1 - Opracowanie i wdrożenie systemu oceny okresowej pracowników uwzględniającego kryteria skuteczności i efektywności
Zapewnienie spójności „na wyjściu” – spójność z innymi rozwiązaniami organizacyjnymi	SO2 - Przełożenie strategii na działania	PS2 - Zapewnienie spójności z procesami realizowanymi przez jednostki zewnętrzne	LS2 - Powiązanie systemu ocen okresowych z innymi systemami w obszarze ZZL
Ocena realizacji działań przez interesariuszy	SR1 - Pozyskanie od interesariuszy informacji na temat oceny realizacji strategii	PR1 - Pozyskanie od interesariuszy informacji na temat oceny realizowanych procesów	LR1 - Prowadzenie badań postaw pracowniczych
Upublicznianie informacji o realizacji działań	ST3 - Upublicznianie informacji o realizacji strategii	PT3 - Upublicznianie informacji dotyczących skuteczności i efektywności procesów	LT3 - Upublicznianie informacji dotyczących wyników badania postaw pracowniczych

Źródło: opracowanie własne

W rozdziale czwartym przedstawiono zastosowaną metodykę badań empirycznych. Wynikała ona z przyjętego w postępowaniu badawczym układu celów oraz hipotez, który przesądził o konieczności przeprowadzenia dwuetapowej procedury badawczej oraz wykorzystania w obydwu etapach metod ilościowych. W pierwszym etapie badań przebadanych zostało 410 urzędów administracji samorządowej. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety badawczej bazującej na zaproponowanym modelu dojrzałości, metodą gromadzenia danych CATI. Celem tych badań było określenie stopnia dopasowania systemów zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia w poszczególnych obszarach oraz wymiarach zaproponowanego modelu, na podstawie opracowanego modelu dojrzałości oraz selekcja obiektów do drugiego etapu badań.

Schemat postępowania w pierwszym etapie badań przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Schemat postępowania badawczego w pierwszym etapie badań

Źródło: opracowanie własne.

W ramach procedury badawczej przygotowana została kompletna baza danych urzędów gminnej administracji samorządowej, będąca wykazem (operatem) populacji badanej.

Po przygotowaniu bazy danych oraz opracowaniu wstępnej wersji kwestionariusza i wprowadzeniu pytań do systemu CATI SUPPORT, przeprowadzone zostały badania pilotażowe, których celem była weryfikacja zrozumiałości pytań zawartych w kwestionariuszu. Badaniami pilotażowymi objęto 30 urzędów gmin. Po ich przeprowadzeniu i wprowadzeniu wymaganych modyfikacji, przystąpiono do realizacji badań właściwych.

Wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny oparty został na kwestionariuszu, składającym się z 114 pytań badawczych oraz metryczki.

W pytaniach mających na celu określenie stopnia dojrzałości systemu zarządzania zastosowano konstrukcję zbliżoną do ankiety samooceny Common Assessment Framework. W celu ograniczenia błędu, wynikającego z deklaratywnego charakteru prowadzonych badań, w przypadku każdego z pytań podano przykłady dowodów świadczących o istniejącym stanie organizacyjnym.

Pytania o charakterze binarnym zostały pogrupowane w taki sposób, że każda z grup pytań w ankiecie odnosiła się do poszczególnych etapów procesu kształtowania danego obszaru organizacyjnego i odpowiadała przedstawionym w rozdziale trzecim szczegółowym propozycjom dotyczącym poziomów dojrzałości systemu zarządzania opartego na zasadach good governance.

Pozwoliło to na zastosowanie skali kumulacyjnej Guttmana umożliwiające zastosowanie empirycznego testu jednowymiarowości, poprzez uporządkowanie grupy stwierdzeń na pewnym kontinuum

[Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 608] i przełożenie propozycji modelu dojrzałości na model pomiarowy, bazujący na wcześniejszych założeniach teoretycznych.

Na podstawie uzyskanego materiału badawczego dla zaproponowanych wskaźników przeprowadzona została analiza wyników badań z wykorzystaniem metod statystyki opisowej oraz analizy statystycznej. W ten sposób szczegółowo opisano poziom dojrzałości systemu zarządzania opartego na zasadach dobrego rządzenia badanych urzędów administracji samorządowej.

Ponadto sformułowano propozycję w zakresie konstrukcji indeksów dobrego rządzenia (wskaźników syntetycznych) dla poszczególnych obszarów, wymiarów (zasad dobrego rządzenia) oraz ogólnego dopasowania systemów zarządzania urzędów do koncepcji dobrego rządzenia.

Wartości wskaźników syntetycznych dla poszczególnych obszarów obliczono na podstawie średniej arytmetycznej wartości wskaźników przypisanych do danego obszaru. Propozycja wskaźników syntetycznych stosowania poszczególnych zasad dobrego rządzenia bazuje natomiast na uśrednionych wartościach poszczególnych aspektów w ramach poszczególnych zasad, a następnie obszarów. Sposób ich konstrukcji przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Sposób konstrukcji wskaźników syntetycznych wykorzystanych w pracy

	Strategia	Procesy	Ludzie	Wskaźnik syntetyczny dla zasad GG
Spójność	$SO = (SO1 + SO2) / 2$	$PS = (PS1 + PS2) / 2$	$LS = (LS1 + LS2) / 2$	$(SO + PS + LS) / 3$
Rozliczalność	SR1	PR1	LR1	$(SR1 + PR1 + LR1) / 3$
Skuteczność i efektywność	SE1	PE1	LE1	$(SE1 + PE1 + LE1) / 3$
Partycypacja	$SP = (SP1 + SP2) / 2$	$PP = (PP1 + PP2) / 2$	$LP = (LP1 + LP2) / 2$	$(SP + PP + LP) / 3$
Transparentność	$ST = (ST1 + ST2 + ST3) / 3$	$PT = (PT1 + PT2 + PT3) / 3$	$LT = (LT1 + LT2 + LT3) / 3$	$(ST + PT + LT) / 3$
Wskaźnik syntetyczny dla obszaru	$(ST1 + ST2 + ST3 + SP1 + SP2 + SE1 + SR1 + SO1 + SO2) / 9$	$(PT1 + PT2 + PT3 + PP1 + PP2 + PE1 + PR1 + PS1 + PS2) / 9$	$(LT1 + LT2 + LT3 + LP1 + LP2 + LE1 + LR1 + LS1 + LS2) / 9$	$W_{synt.} = S + P + L / 3$

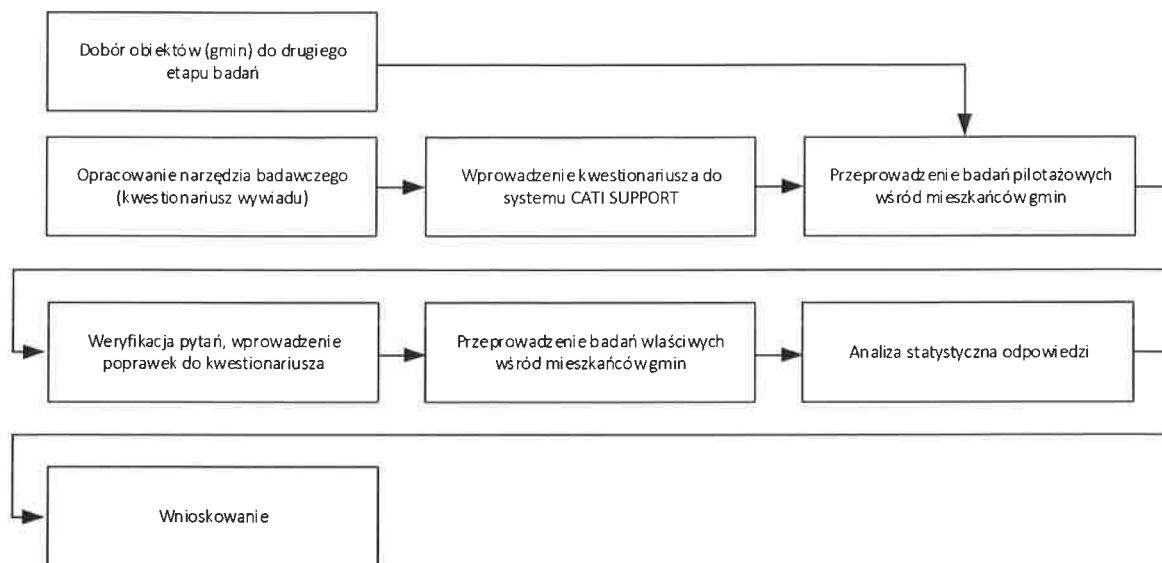
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wskaźnika syntetycznego ogólnego dopasowania systemu zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia wskazać należy na dodatkowy cel, dla którego został on skonstruowany. Indeks ten, poza wykorzystaniem w analizach statystycznych (w tym korelacji oraz analizie ścieżkowej na potrzeby wnioskowania w zakresie istnienia relacji pomiędzy stosowaniem przez urzędy gminy zasad dobrego rządzenia a satysfakcją interesariuszy), wykorzystany został na potrzeby selekcji obiektów do drugiego etapu badań.

W drugim etapie badań empirycznych, również o charakterze ilościowym, przeprowadzono badania na próbie 900 mieszkańców z 30 wyselekcjonowanych, na podstawie postępowania badawczego w pierwszym etapie, gmin. Celem tych badań było określenie stopnia satysfakcji mieszkańców z działania

władz lokalnych oraz dokonanie przez respondentów oceny działań administracji lokalnej w zakresie stosowania zasad dobrego rządzenia.

Schemat postępowania badawczego w drugim etapie badań przedstawiono na rys. 5.



Rysunek 5. Schemat postępowania badawczego w drugim etapie badań

Źródło: opracowanie własne.

Dobór próby w drugim etapie badań miał charakter dwustopniowy, losowo-warstwowy. W pierwszym kroku losowano gminy z poszczególnych warstw, a w drugim losowano respondentów w wylosowanych uprzednio gminach.

Doboru gmin, w których przeprowadzono badania dokonano na podstawie wartości wskaźnika syntetycznego dopasowania systemu zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia. Wartości tej zmiennej były podstawą dla zbudowania szeregu rozdzielczego przedziałowego. W pierwszym kroku wyznaczono liczbę klas, następnie z każdego z wyznaczonych 10 przedziałów wylosowane zostały 3 gminy, po jednej z trzech typów (wiejska, miejsko-wiejska, miejska i miasta na prawach powiatów) będące reprezentantami dla danej klasy dojrzałości dopasowania systemu zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia. W ten sposób do dalszej części badań zakwalifikowano 30 urzędów. Odstępstwem od opisanego sposobu doboru było losowanie z przedziału pierwszego, w którym znalazły się urzędy o najniższym poziomie dopasowania systemów zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia. W tym przedziale nie występowały urzędy miejskie, z tego względu wylosowane zostały dwie gminy wiejskie.

W wyniku opisanego postępowania uzyskano próbę gmin o różnym poziomie dopasowania systemów zarządzania urzędów do koncepcji dobrego rządzenia, przy czym rozkład tej zmiennej (jaką jest poziom dopasowania) miał charakter symetryczny.

Badania przeprowadzono wśród mieszkańców gmin zakwalifikowanych do drugiego etapu badań z wykorzystaniem metody CATI. Respondentów dobrano na podstawie losowania z ogólnopolskiej bazy danych, wykorzystując numery prefix w celu przypisania ich do zbiorowości danej gminy. Próba miała charakter reprezentatywny dla badanej zbiorowości (mieszkańcy), wyznaczono ją na podstawie warstwowania kwotowo-losowego, bez zwracania. W sumie badaniami objęto 900 mieszkańców w 30 gminach na terenie Polski. Maksymalny błąd statystyczny dla całości próby (w odniesieniu do operatu jakim są dorośli mieszkańcy Polski), przy założonym poziomie ufności równym 0,95 wyniósł 3,3%.

Przeprowadzone badania w drugim etapie podzielone zostały na badania pilotażowe mające na celu weryfikację poprawności narzędzia badawczego (przeprowadzone w 2 gminach wśród 60 respondentów) oraz badania właściwe.

Ankieta badawcza wykorzystana w drugim etapie badań składała się z 15 pytań oraz metryczki. Większość pytań bazowało na skali Likerta, za pomocą której respondenci mieli między innymi określić swoje odczucia dotyczące działania urzędu i władz gminy.

Kluczowe, z perspektywy celów określonych w monografii, pytania dotyczyły odczuć związanych z satysfakcją oraz oceną przez respondentów zgodności działań lokalnej administracji samorządowej z zasadami dobrego rządzenia. Zgromadzenie odpowiedzi na wskazane pytania pozwoliło na uzyskanie sześciu zmiennych opisujących odczucia mieszkańców, przy czym jedna z nich opisuje satysfakcję, natomiast pozostałe pięć odnosi się do oceny realizacji każdej z zasad dobrego rządzenia.

Po przeprowadzeniu badań oraz przełożeniu uzyskanych odpowiedzi na wartości liczbowe, przeprowadzona została analiza udzielonych odpowiedzi, w tym analiza w zestawieniu z wartościami opisującymi stopień dojrzałości urzędów w zakresie stosowania zasad good governance. W tym celu wykorzystano analizę korelacji Pearsona oraz Spearmana a także analizę ścieżek, co pozwoliło poddać weryfikacji postawioną na wstępie hipotezę badawczą dotyczącą istnienia relacji pomiędzy stopniem dopasowania systemów zarządzania urzędami administracji samorządowej a poziomem satysfakcji interesariuszy. Konieczność wyprowadzenia konstruktów wielozmiennych oraz przeprowadzenia analizy ścieżkowej wynikała z wysokiego prawdopodobieństwa występowania zmiennych zarówno mediujących, jak i kontekstualnych.

W rozdziale piątym pracy przedstawiono wyniki badań pierwszego ich etapu. Miały one na celu określenie stopnia dopasowania systemów zarządzania urzędami administracji samorządowej do

koncepcji dobrego rządzenia. Uzyskane dane zaprezentowano z wykorzystaniem metod statystyki opisowej, w tym analizy współzależności. Przedstawiona analiza uzyskanego materiału badawczego pozwoliła na ocenę poziomu dojrzałości systemów zarządzania opartych na zasadach dobrego rządzenia w urzędach administracji samorządowej. Na podstawie rozkładu zaproponowanego syntetycznego wskaźnika dopasowania systemu zarządzania do koncepcji good governance, sformułowano wniosek o zróżnicowanym poziomie dojrzałości gminnych urzędów administracji samorządowej w tym zakresie. Zaobserwowano dodatnią współzależność pomiędzy poziomem dopasowania a typem urzędów oraz liczbą mieszkańców gminy, co pozwoliło na sformułowanie wniosku o pozytywnej weryfikacji trzeciej hipotezy badawczej.

W gminach miejskich średnia wartość wskaźnika syntetycznego wyniosła 1,04 przy rozkładzie zmiennej zbliżonym do rozkładu symetrycznego. Z kolei w gminach wiejskich wartość średnia tego wskaźnika wyniosła 0.82. Wskazane zróżnicowanie związane jest z wielkością badanych jednostek. W przypadku gmin wiejskich dominują gminy małe – w tym typie gminy przeciętna liczba ludności wynosi 7046. Natomiast w przypadku gmin miejskich przeciętna liczba mieszkańców wynosi 61387. Współzależność pomiędzy wielkością gminy wyrażoną liczbą mieszkańców a wartością wskaźnika dopasowania urzędu gminy do proponowanego modelu good governance wyniosła 0.26.

Należy jednak zastrzec, że zakres dopasowania powiązany jest z wielkością gminy poprzez zmienną pośredniczącą jaką jest liczba zatrudnionych w urzędzie pracowników (co zostało wykazane w rozdziale szóstym pracy, na podstawie przeprowadzonej analizy ścieżkowej).

Kolejna zaobserwowana w postępowaniu badawczym prawidłowość, opisana w rozdziale piątym, odnosi się do przesłanek wprowadzania rozwiązań opartych na zasadach dobrego rządzenia. Jak wykazano w pracy wysokie poziomy wskaźników dopasowania systemu zarządzania do modelu zaobserwować można w obszarach, w których regulacje prawne lub wymogi związane z pozyskiwaniem środków pomocowych wymuszają stosowanie określonych rozwiązań. Przekłada się to na wskazany wysoki stopień dojrzałości urzędów w obszarze strategii, a w szczególności jej transparentności i spójności oraz niski stopień dojrzałości urzędów w obszarze procesów oraz w wymiarze rozliczalności. Prowadzi to do wniosku, iż większość urzędów nie podejmuje własnej inicjatywy w zakresie wprowadzania rozwiązań systemowych opartych na zasadach dobrego rządzenia.

W rozdziale szóstym przedstawiono wyniki drugiego etapu badań empirycznych. Analiza pozyskanych danych wykazała dominację pozytywnych ocen w zakresie postrzegania przez mieszkańców działania administracji samorządowej z perspektywy zasad dobrego rządzenia. Z postrzeganiem w tym kontekście wiąże się również deklarowana przez mieszkańców satysfakcja z działania jednostek administracji. Współzależność (korelacja) pomiędzy średnią ocen postrzegania zgodności działania jednostek

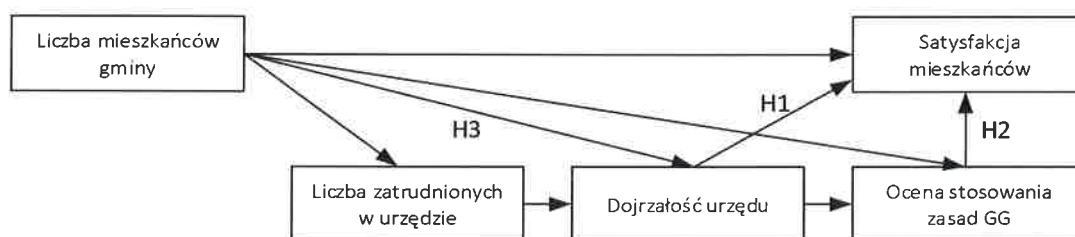
administracji samorządowej z poszczególnymi zasadami dobrego rządzenia a deklarowaną satysfakcją mieszkańców wyniosła 0,81.

Ponadto, przeprowadzone analizy wykazały istnienie ujemnej korelacji pomiędzy liczbą mieszkańców gmin a dokonywaną przez nich oceną działania władz lokalnych i urzędów oraz deklaracją co do satysfakcji. Najwyższa ujemna korelacja występuje w przypadku dokonanej przez respondentów oceny skuteczności i efektywności, spójności działań oraz transparentności.

Doprowadziło to do wniosku o istnieniu istotnego czynnika wpływającego na zmienne związane z subiektywną oceną działania władz lokalnych, jakim jest dystans obywateli do władzy samorządowej, który w dużych gminach jest siłą rzeczy większy [por. Lackowska, 2014, s. 86].

Przyjęto zatem, że zmienna jaką jest liczba mieszkańców gminy, jest zmienną kontekstualną. Jak wykazano wpływa ona nie tylko na ocenę działania władz lokalnych oraz satysfakcję interesariuszy, ale także na stopień dopasowania systemu zarządzania do koncepcji good governance.

Weryfikacja zależności pomiędzy stosowaniem przez urząd administracji samorządowej zasad dobrego rządzenia a oceną dokonaną przez mieszkańców oraz ich satysfakcją wymagała przeprowadzenia analizy ścieżkowej będącej techniką wykorzystującą wielozmiennową analizę regresji. Punktem wyjściowym dla tej metody było zaproponowanie diagramu powiązań (rys.6).



Rysunek 6. Propozycja wyjściowa diagramu ścieżek

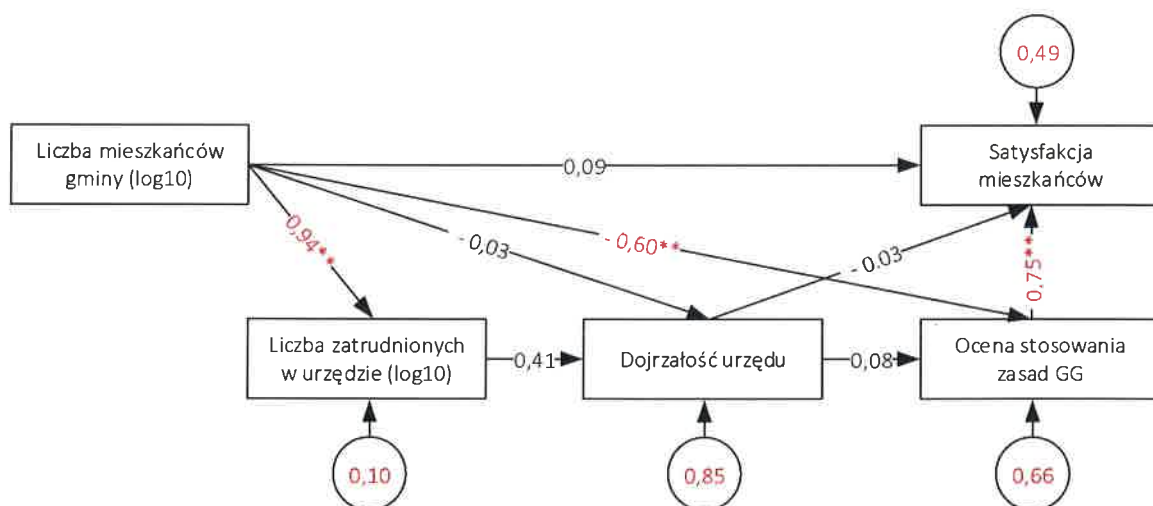
Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza przyjęta w pracy hipoteza zakłada istnienie relacji pomiędzy stopniem dopasowania systemu zarządzania urzędem do zasad koncepcji dobrego rządzenia a poziomem satysfakcji mieszkańców gmin. Dodatkowo założono wpływ percepcji stosowania zasad dobrego rządzenia na satysfakcję mieszkańców, co znalazło odzwierciedlenie w drugiej hipotezie. W toku prowadzonych badań ujawniono również współzależności zmiennych, którymi są: wielkość gminy wyrażona liczbą mieszkańców gminy, typ gminy oraz dojrzałość systemu zarządzania urzędem gminy, co związane jest z weryfikacją hipotezy trzeciej. Wszystkie trzy wymienione hipotezy zostały uwzględnione w propozycji wyjściowej diagramu ścieżek. Ponadto w modelu uwzględniono dodatkowe powiązania kierunkowe, uwzględniające istnienie zmiennych pośredniczących. W przypadku hipotezy pierwszej (wpływ dojrzałości urzędu na satysfakcję mieszkańców) jest to powiązanie poprzez zmienną pośredniczącą, jaką jest ocena stosowania zasad

dobrego rządzenia przez mieszkańców. W przypadku hipotezy trzeciej (wpływ liczby mieszkańców na poziom dojrzałości urzędu) jako zmienną pośredniczącą przyjęto wielkość zatrudnienia w urzędzie. Ponadto, ze względu na istniejące istotne statystycznie ujemne korelacje pomiędzy liczbą mieszkańców gminy a satysfakcją mieszkańców oraz oceną stosowania zasad dobrego rządzenia, uwzględniono również możliwość istnienia wpływu wielkości gminy wyrażonej liczbą mieszkańców na zmienne związane z subiektywną oceną dokonaną przez mieszkańców.

Na potrzeby przeprowadzonej w rozdziale szóstym analizy dokonano przekształcenia logarytmicznego dwóch zmiennych – liczby mieszkańców gmin oraz liczby zatrudnionych. W obydwu przypadkach zabieg ten był konieczny ze względu na skrajnie prawostronnie asymetryczny rozkład zmiennych oraz występujące pojedyncze obserwacje skrajnie odstające. Dlatego też, aby uzyskać rozkład bardziej symetryczny i pozbawiony obserwacji odstających, zastosowano przekształcenie z wykorzystaniem logarytmu dziesiętnego. Bez tego przekształcenia obserwacje odstające miałyby wpływ na oszacowanie parametrów modelu ścieżkowego.

Zaproponowany model poddany został testowaniu. Uzyskane oceny parametrów, określające związki pomiędzy zmiennymi przedstawiono na rysunku 7.

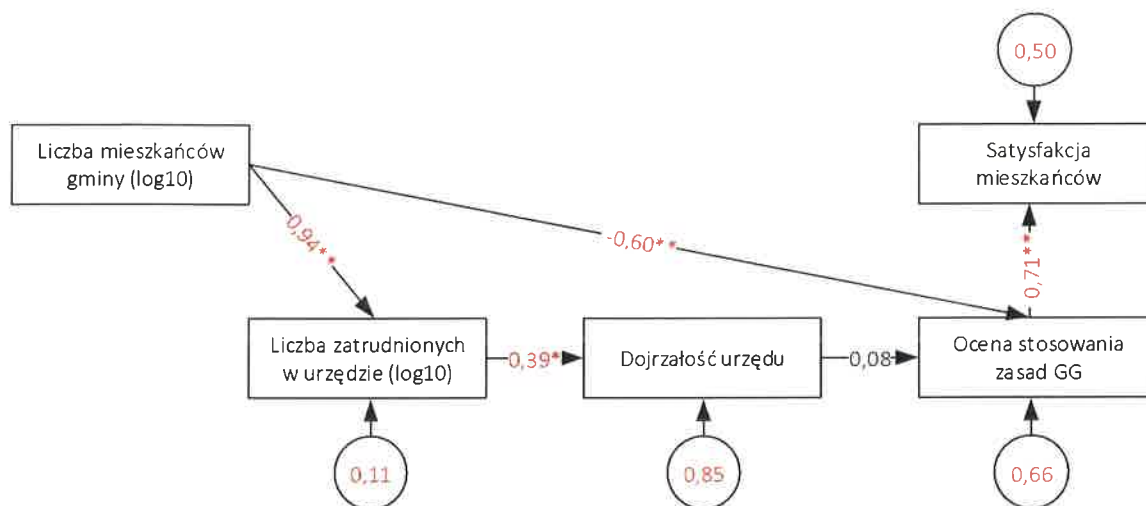


Rysunek 7. Diagram ścieżek – model wyjściowy, z zaznaczonymi współczynnikami ścieżek i ścieżkami resztowymi * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Źródło: opracowanie własne.

Dla przedstawionego w pracy modelu wyjściowego wartość p statystyki chi-kwadrat wyniosła 0,069, co wskazuje na wystarczające dopasowanie modelu. Wartość reszty standaryzowanej nie przekroczyła 0,06 i wyniosła 0,021. Współczynniki GFI oraz AGFI Joreskoga wyniosły odpowiednio 0,937 i 0,528, tak więc większość wskaźników dopasowania (z wyjątkiem AGFI) przyjęło dopuszczalne wartości.

W celu zwiększenia stopnia dopasowania modelu, w kolejnych krokach usuwano ścieżki, których parametry przyjmowały nieistotnie statystyczne wartości. Ostateczną wersję diagramu ścieżek wraz z wartościami parametrów ścieżek przedstawiono na rysunku 8.



Rysunek 8. Diagram ścieżek – model finalny, z zaznaczonymi współczynnikami ścieżek i ścieżkami resztowymi * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Źródło: opracowanie własne.

Dla modelu przedstawionego na rysunku 8 wartość p statystyki chi-kwadrat wyniosła 0,34, wartość reszty standaryzowanej nie przekroczyła 0,06 i wyniosła 0,03, Współczynniki GFI oraz AGFI Joreskoga wyniosły odpowiednio 0,94 i 0,81. Oznacza to, że wszystkie wskaźniki dopasowania uzyskały wartości zawierające się w preferowanych przedziałach świadczących o dobrym dopasowaniu modelu.

Analiza wartości współczynników ścieżek dla przedstawionego modelu doprowadziła do następujących wniosków:

- 1) ocena stosowania zasad good governance przez mieszkańców jest powiązana z ich satysfakcją;
- 2) liczba mieszkańców gminy wpływa ujemnie na ocenę stosowania zasad good governance i pośrednio wpływa na satysfakcję mieszkańców z działania urzędu oraz władz gminy; to zjawisko można interpretować w kontekście dystansu obywateli do władzy; wartość parametru wpływu liczby mieszkańców na satysfakcję poprzez zmienną pośredniczącą wynosi 0,43;
- 3) liczba mieszkańców gminy wpływa na dojrzałość opartego na zasadach dobrego rządzenia systemu zarządzania urzędem gminy poprzez zmienną pośredniczącą, jaką jest liczba zatrudnionych pracowników; parametr tego wpływu wynosi 0,37.

Przedstawione wnioski pozwoliły na weryfikację prawdziwości hipotezy drugiej oraz trzeciej. W przypadku hipotezy pierwszej w proponowanym modelu nie znalazła ona potwierdzenia.

Ze względu na ujawnione we wcześniejszej części pracy zależności pomiędzy wielkością i typem gminy a takimi zmiennymi jak poziom dopasowania systemu zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia oraz zmiennymi związanymi z oceną dokonaną przez mieszkańców, przeprowadzono moderację przyjętego modelu ze względu na typ i wielkość gminy (tj. zweryfikowano, czy zależności w modelu różnią się istotnie w zależności od dodatkowej zmiennej kontrolnej rozdzielającej próbę na podgrupy).

Analiza otrzymanych wartości współczynników ścieżek dla poszczególnych typów gmin wykazała, że w przypadku gmin miejskich wystąpiły podobne zależności, jak w modelu bez wprowadzonego podziału. W przypadku gmin miejsko-wiejskich pojawiły się dwie różnice, na które należy wskazać. Pierwsza dotyczy wpływu liczby mieszkańców gminy na ocenę stosowania zasad good governance (w tym przypadku jest on dodatni, choć nieistotny statystycznie). Druga, to występująca, podobnie jak w przypadku gmin miejskich, ujemna zależność pomiędzy dojrzałością systemu zarządzania a oceną w zakresie stosowania jego zasad, przy czym wartość tej relacji jest na nieistotnym statystycznie poziomie.

W odniesieniu do gmin wiejskich należy podkreślić ujawnioną dodatnią zależność pomiędzy dojrzałością systemu zarządzania a dokonaną przez mieszkańców gmin oceną stosowania zasad dobrego rządzenia (wartość współczynnika wyniosła 0,563). Jest to o tyle istotne, że wartość współczynnika relacji jest na dość wysokim, statystycznie istotnym poziomie ($p < 0,01$). W przypadku gmin wiejskich oznacza to występowanie pośredniego wpływu dojrzałości systemu zarządzania na satysfakcję. Siła tego wpływu, wyrażona iloczynem dla ścieżek pośrednich, wyniosła 0,411. Oznacza to, że w proponowanym modelu dla kategorii gmin wiejskich wystąpiła relacja wyrażona w hipotezie pierwszej.

W przypadku moderacji modelu ze względu na liczbę mieszkańców gmin dokonano podziału na dwie równe grupy (dla badanej próby oznacza to podział na gminy poniżej 10 tys. mieszkańców oraz gminy powyżej tej liczby).

Porównując wartości współczynników ścieżek dla podziału na dwie kategorie wyróżnione ze względu na wielkość gminy, można zauważyć odwrócenie znaku dla współczynnika ścieżki wpływu dojrzałości systemu zarządzania na ocenę zasad dobrego rządzenia. W gminach do 10 tys. mieszkańców należy wskazać na dodatnią relację pomiędzy poziomem dojrzałości urzędu a oceną mieszkańców, przy jednoczesnym braku wpływu liczby mieszkańców na ocenę realizacji zasad good governance. W gminach powyżej 10 tys. mieszkańców istnieje ujemny związek pomiędzy dojrzałością urzędu a oceną realizacji zasad dobrego rządzenia, przy jednoczesnym istotnym ujemnym wpływie wielkości gminy na ocenę dokonaną przez mieszkańców.

Tabela 5. Moderacja modelu ścieżkowego w typach gminy i ze względu na liczbę mieszkańców gminy

		X_1 – liczba mieszkańców gminy (log10), X_2 – liczba zatrudnionych w urzędzie (log10), X_3 – dojrzałość systemu zarządzania urzędem, X_4 – ocena stosowania zasad good governance przez mieszkańców, X_5 – satysfakcja mieszkańców z działania urzędu i władz lokalnych, P_{21} – bezpośredni efekt przyczynowy X_1 na X_2; P_{32} – bezpośredni efekt przyczynowy X_2 na X_3; P_{43} – bezpośredni efekt przyczynowy X_3 na X_4; P_{54} – bezpośredni efekt przyczynowy X_4 na X_5; P_{41} – bezpośredni efekt przyczynowy X_1 na X_4, E_1, E_2, E_3, E_4 – zmienne resztowe.	
*p<0.05, **p<0.01	Gminy wiejskie	Gminy miejsko-wiejskie	Gminy miejskie
P_{21}	0,842**	0,749**	0,977**
P_{32}	0,319	0,305	0,608**
P_{43}	0,563**	-0,490	-0,106
P_{54}	0,730**	0,650**	0,676**
P_{41}	-0,164	0,077	-0,594*
E_1	0,291	0,439*	0,046
E_2	0,898**	0,907**	0,631*
E_3	0,705**	0,772**	0,561*
E_4	0,468*	0,578*	0,542*
	Gminy poniżej 10 tys.	Gminy powyżej 10 tys.	
P_{21}	0.534**	0.959**	
P_{32}	0.343	0.285	
P_{43}	0.248	-0.208	
P_{54}	0.600**	0.722**	
P_{41}	-0.022	-0.626**	
E_1	0.715**	0.080	
E_2	0.882**	0.919**	
E_3	0.940**	0.495**	
E_4	0.640**	0.479*	

Źródło: opracowanie własne

Doprowadziło to do sformułowania dwóch wniosków, a mianowicie: (1) istnieje dodatnia relacja pomiędzy stopniem dojrzałości systemu zarządzania a oceną działania urzędu przez mieszkańców w przypadku gmin małych; (2) w dużych gminach liczba mieszkańców istotnie wpływa na ocenę działania władz lokalnych.

W podsumowaniu monografii wskazano na najważniejsze wnioski płynące z przeprowadzonych badań, dokonano odniesienia do postawionych hipotez oraz celu, sformułowano również przesłanki natury praktycznej oraz wskazano możliwe kierunki przyszłych badań.

W szczególności, zaznaczono, iż przeprowadzone postępowania badawcze doprowadziło do:

- 1) Częściowej weryfikacji hipotezy pierwszej o istnieniu związku pomiędzy stopniem dopasowania systemów zarządzania urzędami a poziomem satysfakcji mieszkańców z działania urzędu i władz lokalnych. W gminach wiejskich wykazano istnienie zależności polegającej na dodatnim związku pomiędzy tymi zmiennymi poprzez zmienną pośredniczącą jaką jest ocena działania administracji samorządowej z perspektywy zasad dobrego rządzenia. Warto wskazać, iż w przypadku kategorii gmin wiejskich, najsilniejsze powiązania występują pomiędzy wymiarami dojrzałości urzędów związanymi z rozliczalnością, transparentnością oraz skutecznością i efektywnością a odczuciem partycypacji przez mieszkańców. Wykazanie istnienia dodatniej współzależności poziomu dopasowania systemu zarządzania do koncepcji dobrego rządzenia oraz oceny dokonanej przez mieszkańców w gminach wiejskich jest o tyle istotne, że w przypadku tego typu gmin dość często wskazuje się (co szczególnie akcentowane jest przez praktyków) na brak zasadności wprowadzania zaawansowanych rozwiązań w systemach zarządzania, co argumentuje się małą skalą działania. Przeprowadzone postępowanie badawcze wskazuje na niepoprawność takich poglądów, uzasadniając jednocześnie celowość wdrażania rozwiązań systemowych opartych na zasadach dobrego rządzenia w małych jednostkach administracji samorządowej. Wniosek ten jest tym bardziej zaskakujący, jeśli weźmie się pod uwagę to, że operacjonalizacja koncepcji dobrego rządzenia, jak do tej pory, odnosiła głównie do systemów wskaźników dedykowanych dla państw lub regionów. Z tego względu wydawać by się mogło, że uzasadniona będzie raczej operacjonalizacja koncepcji good governance w większych jednostkach, podczas gdy przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało istnienie wyraźnej relacji pomiędzy implementacją zasad dobrego rządzenia do systemów zarządzania urzędami a odczuciami mieszkańców w mniejszych jednostkach administracji samorządowej. Powyższe stwierdzenie nie oznacza odrzucenia celowości stosowania zasad dobrego rządzenia w dużych jednostkach administracji gminnej, takich jak na przykład miasta na prawach powiatu. W przypadku dużych jednostek administracji zmienna niezależna jaką jest liczba mieszkańców w znaczącym stopniu wpływa na ocenę działalności urzędu i pośrednio na satysfakcję, przez co dodatnia relacja pomiędzy dojrzałością urzędu a oceną mieszkańców przestaje być obserwowana, co wskazuje na istotność problemu dystansu obywatela do władzy w dużych jednostkach administracji samorządowej.
- 2) Weryfikacji hipotezy drugiej o istnieniu związku pomiędzy oceną działań urzędów w poszczególnych aspektach dobrego rządzenia a poziomem satysfakcji z działania władz oraz urzędu, przy czym przeprowadzona analiza regresji pozwoliła na sformułowanie wniosku

o istotnym wpływie poczucia transparentności działania urzędu i władz lokalnych oraz oceny ich skuteczności i efektywności na poziom satysfakcji mieszkańców.

- 3) Wskazania istnienia zmiennej niezależnej, jaką jest liczba mieszkańców gminy, silnie wpływającej zarówno na poziom dojrzałości urzędów administracji samorządowej, jak i ocenę działań urzędu w perspektywie zasad dobrego rządzenia oraz satysfakcję mieszkańców z działania administracji. W przypadku relacji pomiędzy wielkością gminy a oceną działania administracji lokalnej, należy zaznaczyć, że im większa gmina tym niższa ocena skuteczności i efektywności oraz transparentności, przy czym wykazano także, iż ocena w tych aspektach najsilniej wpływa na satysfakcję.
- 4) Pozytywnej weryfikacji hipotezy trzeciej mówiącej o współzależności poziomu dojrzałości urzędów administracji samorządowej i typu gminy oraz liczby jej mieszkańców

3.2.5. Osiągnięcie naukowe

Jako najważniejsze osiągnięcie naukowe, uznaję wkład teoriiotwórczy przeprowadzonych badań w szczególności polegający na dokonaniu operacjonalizacji koncepcji dobrego rządzenia do poziomu zarządzania urzędem administracji samorządowej, co ma znaczenie nie tylko w wymiarze teoretycznym ale także użytkowym. Ponadto wypełniona została luka badawcza o charakterze taksonomicznym, poprzez sformułowanie własnej propozycji w zakresie systematyzacji zasad dobrego rządzenia oraz sformułowania propozycji cyklu good governance. Sformułowano także propozycję w zakresie wyjaśnienia, czym jest system zarządzania urzędem administracji samorządowej oparty o zasady dobrego rządzenia.

W warstwie empirycznej zidentyfikowano istniejący stan w zakresie poziomu dopasowania systemów zarządzania urzędami administracji samorządowej do koncepcji dobrego rządzenia oraz określono konsekwencje implementacji jego zasad w urzędach administracji samorządowej z perspektywy satysfakcji i oceny działań przez mieszkańców gmin, co stanowi wypełnienie istniejącej do tej pory luki badawczej.

Dokonana obserwacja dotycząca relacji pomiędzy liczbą mieszkańców gminy, dojrzałością systemów zarządzania opartych na zasadach dobrego rządzenia oraz odczuciami mieszkańców, otwierać może dyskusję naukową dotyczącą sposobów poprawy komunikacji, zwiększania zaangażowania mieszkańców oraz podnoszenia ich satysfakcji z uwzględnieniem czynników sytuacyjnych, jakimi są między innymi wielkość oraz typ gminy. Przyszłe badania mogą też zostać pogłębione, poprzez uwzględnienie dodatkowych zmiennych zarówno w modelu dojrzałości systemu zarządzania opartego na zasadach dobrego rządzenia, jak i w analizie ścieżkowej.

Przeprowadzone w pracy postępowanie badawcze wykazało zasadność kierowania się w praktyce zarządzania urzędami administracji samorządowej zasadami dobrego rządzenia. Dodatkowo przedstawione wnioski prowadzą do otwarcia możliwej dyskusji naukowej nad wyznaczeniem granic wielkości gmin, dla których istnieje możliwości oddziaływania na satysfakcję mieszkańców poprzez system zarządzania urzędem administracji.

Niemniej istotne wydaje się być znalezienie rozwiązania problemu związanego z redukcją dystansu obywatela do władzy. Jest to problem natury zarówno ustrojowej jak i zarządczej związany z odpowiedzialnością na postulaty odnoszące się do wdrażania skutecznych form komunikacji z mieszkańcami oraz sposobów zwiększania zakresu partycypacji obywatelskiej w dużych gminach. Prowadzi to do konstatacji o złożoności problemów współzarządzania w samorządzie gminnym, wskazując jednocześnie na otwarty katalog zagadnień wartych rozpatrzenia w dalszej dyskusji naukowej. Z perspektywy wniosków płynących z realizacji omawianej pracy, można wskazać na następujące, bardziej szczegółowe kwestie, wokół których może koncentrować się dalszy dyskurs naukowy, są to, na przykład problemy:

- budowania zaangażowania mieszkańców w sprawy gminy,
- roli referendów lokalnych we współzarządzaniu gminą,
- roli jednostek pomocniczych gminy w komunikacji pomiędzy władzami samorządowymi a mieszkańcami gmin,
- decentralizacji władzy samorządowej poprzez zwiększenie uprawnień jednostek pomocniczych gminy,
- współpracy gminnej administracji samorządowej z organizacjami pozarządowymi,
- oraz wpływu powyższych na ocenę działań administracji samorządowej przez mieszkańców.

Problemy te nie są związane jedynie z kwestiami przypisywanymi do nauk o zarządzaniu i jakości, ale dotyczą również zagadnień z obszaru nauk o socjologii, o polityce i administracji czy też prawnych, co wynika ze specyfiki zarządzania publicznego i jego interdyscyplinarnego charakteru.

Bibliografia

- [1.] African Development Bank (1999), *Bank Group Policy on Good Governance*, OCOD.
- [2.] Asian Development Bank (1999), *Governance: Sound Development Management*, ADB.
- [3.] Beerli I., Uster A., Vigoda-Gadot E. (2018), *Does Performance Management Relate to Good Governance? A Study of Its Relationship with Citizens' Satisfaction with and Trust in Israeli Local Government*, Public Performance & Management Review.
- [4.] Besançon M. (2003), *Good Governance Rankings: The Art of Measurement*, World Peace Foundation.

- [5.] Commission Of The European Communities (2001), *European Governance. A White Paper*, Brussels.
- [6.] Cyfert S., Dyduch W., Latusek--Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, [w:] Organizacja i kierowanie, nr 1/ 2014 (161).
- [7.] Czakon W. (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] Czakon W. (red.) Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [8.] Frankfort-Nachmias C., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zys i S-ka, Warszawa.
- [9.] Galbraith J.R. (2005), *Designing the Customer-Centric Organization. A Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [10.] Harrington H. J. (1991), *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill, New York- Toronto.
- [11.] Hirst P., (2000), *Democracy and Governance* [w:] Pierre J. (red.), *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, Oxford University Press, 2000.
- [12.] IFAD (1999), *Good governance: an overview*, International Fund for Agricultural Development, Rome.
- [13.] Jessop B., (2007), *Promowanie dobrego rzędzenia i ukrywanie jego słabości*, Zarządzanie Publiczne, nr 2/2007.
- [14.] Jørgensen T. B., Sørensen D. L. (2012-13), *Codes of Good Governance. National or Global Public Values?*, Public Integrity, Winter 2012–13, vol. 15, no. 1.
- [15.] Knack S., Kugler M. (2002), *Constructing an Index of Objective Indicators of Good Governance*, PREM Public Sector Group, World Bank.
- [16.] Lackowska M. (2014), *Czy mieszkańcy wielkich miast potrzebują jednostek pomocniczych?* Samorząd Terytorialny. nr 1-2.
- [17.] Leavitt H.J. (1965), *Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches* [w:] March J.G. (red.), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago.
- [18.] Leftwich A. (1993), *Governance, democracy and development in the Third World*, Third World Quarterly, nr 14.
- [19.] Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2008), *Koncepcja good governance - refleksje do dyskusji*, Warszawa.
- [20.] Munshi S. (2004), *Concern for Good Governance in Comparative Perspective*, [w:] Munshi S., Biju P. A. (red.), *Good Governance, Democratic Societies and Globalization*, New Delhi, Sage Publications.
- [21.] Nadler, D., Tushman M. (1980), *A Model for Diagnosing Organizational Behavior*, Organizational Dynamics vol. 9, no. 2 (autumn).
- [22.] OECD (2010), *Public Governance Reviews Towards More Effective and Dynamic Public Management in Mexico*, OECD Publishing.
- [23.] Qudrat-I Elahi K. (2009), *UNDP on good governance International*, [w:] Journal of Social Economics, Vol. 36 No. 12, 2009.
- [24.] Rothstein B., Teorell J., (2008) *What is quality of government: A theory of impartial political institutions*, Governance, no. 21.
- [25.] Sudoł S. (2014), *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, [w:] Organizacja i kierowanie, nr 1/ 2014 (161).
- [26.] Waterman R. H., Peters T. J., Phillips J.R. (1980), *Structure is not organization*, Business Horizons, June 1980.
- [27.] Weisbord, M.R. (1976) *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory*, Group Organization Management, 1,
- [28.] Woodruff R.B., Gardial S.F. (1996), *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publisher Inc., Cambridge.
- [29.] World Bank (1989), *Sub-Saharan Africa. From Crisis to Sustainable Growth: A Long- Term Perspective Study*, Washington, DC: World Bank.

4. PREZENTACJA ROZWOJU NAUKOWEGO I OBSZARÓW BADAWCZYCH

4.1. Rozwój naukowy i obszary badawcze przed uzyskaniem stopnia doktora

W czerwcu 2000 r. ukończyłem dzienne studia na Wydziale Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów) Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), uzyskując tytuł zawodowy magistra zarządzania i marketingu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Pracę magisterską pt. *„Zarządzanie procesem zmian w organizacji”*, przygotowałem pod kierunkiem prof. zw. dr hab. inż. Jana Skalika. W 1999 roku, w trakcie studiów magisterskich odbyłem miesięczny staż w, opisanej w pracy magisterskiej, firmie Polar S.A., po zakończeniu którego podjąłem pracę w tej organizacji w związku z otrzymaną propozycją pracy na stanowisku Key Account Managera. Było to dla mnie cenne doświadczenie z punktu widzenia możliwości obserwacji stosowanych w praktyce metod zarządzania zmianami, co umożliwiło mi ich analizę oraz wskazanie obszarów dysfunkcji w tym zakresie, co zawarte zostało w części empirycznej przygotowanej przez mnie pracy magisterskiej.

W październiku 2000 roku, bezpośrednio po zakończeniu studiów magisterskich, rozpocząłem dzienne studia doktoranckie w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów) Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), w trakcie których moim opiekunem naukowym i promotorem był prof. zw. dr hab. inż. Jan Skalik.

W trakcie trwania studiów doktoranckich uczestniczyłem w seminariach naukowych Katedry Projektowania Systemów Zarządzania, oraz szeregu konferencji naukowych, w tym 4 konferencjach z cyklu Zmiana Warunkiem Sukcesu, w których przygotowaniu brałem udział jako członek komitetu organizacyjnego.

Moje początkowe zainteresowania naukowe związane były z tematyką innowacji, zagadnieniem ich transferu oraz wykorzystania informacji oraz technologii informacyjnych w zarządzaniu. Efektem tych zainteresowań oraz realizacji projektu badań własnych pt. *„Wykorzystanie nowych technologii w zarządzaniu przedsiębiorstwem”* finansowanego z funduszy przyznanych przez Uczelnię, był cykl sześciu artykułów naukowych opublikowanych w pracach i zeszytach naukowych uczelni krajowych:

1. Szumowski W., Sudoł T. (2001), *Transfer i dyfuzja jako sposoby dystrybucji nowych technologii w erze globalizacji*, [w:] Euroregion Pomerania 2001, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 139 -144.

2. Ćwik K., Szumowski W. (2001), *Zmiany w działalności przedsiębiorstw w dobie gospodarki sieciowej*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw - problemy, metody, efekty*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 916, Wrocław, s. 111 - 121.
3. Szumowski W. (2002), *Informacja w kategorii wartości*, [w:] Skalik J., Bełz G. (red.), *Management Forum 2020*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 923, Wrocław, s. 320 - 327.
4. Ćwik K., Szumowski W. (2002), *Internet w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Przybyła M. (red.), *Zarządzanie i Marketing*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 957, Wrocław, s. 194 - 205.
5. Szumowski W., (2002), *Wykorzystanie technologii internetowej jako potencjalny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] Jaremczuk K., Połuszyński J. (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe WSAiZ nr 10, Przemysł, s. 748 - 758.
6. Ćwik K., Szumowski W. (2002), *Globalizacja a transfer nowych technologii*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja - wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 963, Wrocław, s. 94 - 102.

Z racji podjęcia przez zespół Katedry Projektowania Systemów Zarządzania tematyki związanej z zarządzaniem w warunkach kryzysu, jako współautor przygotowałem trzy artykuły naukowe traktujące o zjawiskach kryzysowych w organizacjach oraz ich konsekwencjach:

1. Wawrzynek Ł., Szumowski W., Sudół T. (2003), *Zmiana układu celów organizacji w warunkach kryzysu*, [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), *Management Forum 2020*, Poznań, s. 22-33.
2. Wawrzynek Ł., Szumowski W., Sudół T. (2004), *Franchising jako droga wyjścia z kryzysu na podstawie cykli wzrostu organizacji według Greinera*, [w:] Krzakiewicz K. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 50, Poznań, s. 297 - 307.
3. Szumowski W., Sudół T. (2004), *Kryzys administracji samorządowej*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław, 2004, s. 108 - 113.

Udział w seminariach naukowych, konferencjach oraz prowadzenie własnych studiów literaturowych, skłoniły mnie do podjęcia problemu zarządzania procesami. Efektem tego zainteresowania był cykl czterech artykułów oraz wykrystalizowanie obszaru przyszłych badań związanych z pracą doktorską:

1. Szumowski W. (2002), *Orientacja na procesy. Moda czy konieczność?* [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja - wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 963, Wrocław, s. 557 - 563.

2. Szumowski W. (2004), *Innowacja operacyjna a doskonalenie procesów*, [w:] Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1045, Wrocław, s. 302-309.
3. Szumowski W., Wąsowicz M. (2004), *Wybrane aspekty wdrażania organizacji procesowej*, [w:] Stabryła A. (red.), Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, tom 2, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, s. 239 - 300.
4. Szumowski W. (2005), *Ewolucja koncepcji zarządzania procesami* [w:] Stabryła A. (red.), Innowacyjność we współczesnych organizacjach, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, s. 253-262.

Na wybór podmiotu moich ówczesnych badań niewątpliwie wpłynęły również moje doświadczenia związane z podjętą, równolegle do studiów doktoranckich, pracą w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego. Doświadczenia te skłoniły mnie do zajęcia się tematem zarządzania w urzędach administracji samorządowej. Jednoczesne zainteresowanie podejściem procesowym w zarządzaniu organizacjami oraz instytucjami administracji samorządowej wpłynęło na dookreślenie przeze mnie problemu badawczego podjętego w pracy doktorskiej, jakim było zarządzanie procesami w urzędach administracji samorządowej. Efektem podjętych w tym zakresie studiów literaturowych oraz przeprowadzonych przez mnie badań empirycznych było opublikowanie dwóch artykułów naukowych:

1. Szumowski W. (2004), *Przyczyny kryzysu administracji samorządowej*, [w:] Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1054, Wrocław, s. 247-254.
2. Szumowski W. (2005), *Przekształcenia praktyk zarządzania w urzędach administracji samorządowej*, [w:] Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1092, Wrocław, s. 350-349.

oraz przygotowanie pracy doktorskiej.

Pracę doktorską pt. „*Orientacja procesowa w zarządzaniu placówką administracji samorządowej*” napisałem pod kierunkiem prof. dr hab. inż. Jana Skalika. Pod tym samym tytułem zrealizowałem również grant ze środków Komitetu Badań Naukowych (nr grantu: 1 HO2D 08427).

Głównym celem rozprawy doktorskiej było określenie stopnia zaawansowania zastosowania elementów orientacji na procesy w urzędach jednostek samorządu terytorialnego. Aby ten cel osiągnąć, na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych, zidentyfikowano cechy specyfikujące organizację

zorientowaną na procesy. W tym zakresie został opracowany model teoretyczny będący podstawą skonstruowania narzędzia badawczego. Następnie przeprowadzono badania wśród urzędów administracji samorządowej. W toku badań empirycznych zweryfikowano możliwości w zakresie zastosowania metod związanych z zarządzaniem procesowym w placówkach administracji samorządowej. Określenie możliwości stosowania podejścia procesowego oraz stopnia jego zaawansowania w urzędach administracji samorządowej oparto na analizie danych pierwotnych. Istotnym źródłem informacji były wyniki przeprowadzonych na Dolnym Śląsku wywiadów telefonicznych, którymi objęto grupę 129 urzędów samorządowej administracji lokalnej. Drugim źródłem informacji były wyniki ankiet rozesłanych do, zakwalifikowanych po przeprowadzeniu wywiadów, 37 urzędów administracji lokalnej oraz do 16 urzędów marszałkowskich włączonych do etapu badań ankietowych. Łącznie próba badawcza, uwzględniając badania przeprowadzone metodą wywiadu, jak i badania przeprowadzone za pomocą ankiet, objęła 145 jednostek obserwacji.

Zaproponowane przeze mnie w pracy oryginalne rozwiązania problemu badawczego miały nie tylko wymiar naukowy, ale także użyteczny. Bazujący na skonstruowanym modelu teoretycznym wskaźnik uproszczenia organizacji możliwy jest do wykorzystania w diagnozowaniu organizacji pod kątem stopnia jej orientacji na procesy. Zastosowane metody badawcze mogą również służyć analizie instytucjonalnej urzędów administracji publicznej. Praca zawierała również syntetyczny opis koncepcji organizacji w ujęciu procesowym oraz stosowane metody identyfikacji kluczowych procesów w placówkach administracji samorządowej, co umożliwia zastosowanie zawartych w niej postulatów we wdrażaniu podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej.

4.2. **Rozwój naukowy i obszary badawcze po uzyskaniu stopnia doktora**

Pracę w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu rozpocząłem 1 października 2008 roku, trzy lata po obronie pracy doktorskiej, początkowo na stanowisku asystenta, a od 1 października 2009 roku pracuję na stanowisku adiunkta. Dla tego okresu mojej pracy naukowej mogę wyróżnić dwa zasadnicze obszary podejmowanych przeze mnie badań naukowych oraz wskazać wątki poboczne.

Pierwszy z obszarów mojej aktywności naukowej związany jest z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Zainteresowanie problematyką zarządzania ludźmi oraz organizacji funkcji personalnej wynikało z praktycznych doświadczeń, związanych z podjętą przeze mnie pracą po uzyskaniu stopnia doktora. Doświadczenia te związane były z między innymi z pracą na stanowisku konsultanta w HRM PARTNERS – Towers Perrin oraz Szefa Biura Polityki Personalnej w EnergiaPro S.A. Zwłaszcza doświadczenia związane z moją pracą w obszarze konsultingu, w trakcie których miałem okazję uczestniczyć w realizacji

kilkunastu projektów, identyfikując problemy i proponując rozwiązania zarówno dla przedsiębiorstw jak i organizacji publicznych, przyczyniły się do późniejszego zajęcia się wskazaną problematyką. W ramach omawianego, podjętego przez mnie obszaru badawczego przygotowałem 10, w większości samodzielnych, publikacji naukowych, prezentujących przeprowadzone studia teoretyczne, jak również badania empiryczne:

1. Szumowski W. (2009), *Mapa kariery Towersa Perrina jako metoda wartościowania stanowisk pracy. Prezentacja założeń*, [w:] Przybyła M. (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 63, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 102-112.
2. Szumowski W. (2010), *Role of HR in corporate renewal* [w:] Belz G., Skalik J., (red.), *Transformations and Dynamics in Management Concepts and Cases of Corporate Renewal*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 148, Wrocław, s. 153-166.
3. Szumowski W. (2010), *Nowy model funkcji HR* [w:] Przybyła M. (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 137, s. 201-212.
4. Szumowski W. (2010), *Służby HR w procesie rozwoju i odnowy organizacji*, [w:] Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstwa - czego nauczył nas kryzys?*, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu* nr 128, s. 400-411.
5. Szumowski W. (2010), *Dział zasobów ludzkich w procesie zarządzania zmianami*, [w:] Cyfert S. (red.), *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, nr 187, s. 361-372.
6. Szumowski W. (2011), *Sytuacyjny sposób realizacji funkcji HR* [w:] Przybyła M. (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 216, s. 264-276.
7. Szumowski W. (2011), *Bariera wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana Warunkiem Sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 219, s. 266-274.
8. Szumowski W. (2013), *Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej*, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 3 (16), s. 109-117.
9. Szumowski W. (2014), *Determinanty realizacji funkcji personalnej. Czynniki wpływające na efektywność oraz bariery rozwoju funkcji*, *Marketing i Rynek*, nr 5/2014, s. 1233-1241.
10. Janiak E., Szumowski W. (2017), *Zagadnienia dyskryminacji płacowej i stanowiskowej kobiet w Polsce*, [w:] Krzos G., Janiak E., (red.), *Zarządzanie w rachunkowości* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław, s. 17-27.

Dziewięć z wymienionych powyżej publikacji ukazało się w czasopismach, pracach oraz zeszytach naukowych (wszystkie samodzielne), natomiast jedna (we współautorstwie) ukazała się jako rozdział w recenzowanej monografii. Podejmowane przeze mnie problemy w ramach wskazanego obszaru badawczego w większości dotyczyły kwestii związanych ze sposobem organizacji funkcji personalnych w organizacjach oraz możliwością zastosowania podejścia sytuacyjnego (wymienione wyżej artykuły nr 2 do 9). W dużej mierze zainteresowanie tym tematem wynikało z poczynionych przeze mnie obserwacji dotyczących sposobu organizacji funkcji personalnych w organizacjach i pojawiającym się często praktycznym problemem niedopasowania rozwiązań systemowych w obszarze HR do strategii organizacji, otoczenia oraz jej fazy rozwoju.

Dwa z wymienionych artykułów (artykuły nr 1 i 10) dotyczyły aspektów związanych z metodami wartościowania oraz różnicowania płacowego. Pięć spośród powyższych prac było prezentowanych na ogólnopolskich konferencjach naukowych.

Drugi z obszarów mojej aktywności naukowej związany jest z zarządzaniem publicznym. Stanowi on z jednej strony logiczną kontynuację tematyki podjętej w trakcie studiów doktoranckich, których efektem była między innymi przygotowana dysertacja doktorska. Z drugiej strony podejmowane przeze mnie rozważania zostały wzbogacone o założenia nurtu public governance (zarówno doktorat jak i wcześniejsze moje prace związane z zarządzaniem publicznym utrzymane były w nurcie new public management) oraz podejścia systemowego do zarządzania organizacjami publicznymi. Na mój rozwój naukowy w tym obszarze wpłynęła także realizacja trzech różnego typu projektów (systemowego, badawczo rozwojowego oraz naukowego), w których brałem udział jako ekspert, bądź główny wykonawca. Były to następujące projekty:

1. „Zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów ludzkich w administracji rządowej” - projekt systemowy realizowany przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w którym uczestniczyłem jako ekspert.
2. „GOOD GOVERNANCE W SKALI MIKRO – innowacyjny system analizy jakości zadań publicznych realizowanych przez gminy małe” - projekt badawczo rozwojowy realizowany przez Wyższą Szkołę Psychologii Społecznej ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w którym uczestniczyłem jako ekspert).
3. „Dostosowanie systemu zarządzania urzędem administracji samorządowej do koncepcji good governance” - projekt realizowany w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, finansowany

przez Narodowe Centrum Nauki, na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/01143, który zrealizowałem jako główny wykonawca.

Wynikiem realizacji powyższych projektów oraz własnych zamierzeń badawczych, w ramach eksplorowanego przeze mnie obszaru, było przygotowanie osiemnastu publikacji oraz, wskazanej wcześniej jako osiągnięcie naukowe, monografii. W wymienionych powyżej publikacjach rozpatrywałem zarówno problemy stosowania zasad dobrego rządzenia, jak również, m.in. implementacji strategii, zarządzania procesami, kryteriów sprawności działania oraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Poniżej prezentuję zestawienie przywołanych publikacji:

1. Szumowski W. (2007), *Zmiany w procesie zarządzania w sektorze publicznym na przykładzie dolnośląskich urzędów administracji samorządowej*, [w:] Krzakiewicz K. (red.), *Zmiany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 88, s. 127-139.
2. Szumowski W. (2009), *Zastosowanie podejścia procesowego w urzędach administracji samorządowej*, [w:] Nowosielski S., *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, s. 106 - 118.
3. Szumowski W., (2012), *Koncepcja good governance w doskonaleniu systemu zarządzania urzędu administracji samorządowej*, Nauki o zarządzaniu. Management Sciences, nr 4 (13), s. 75-85.
4. Szumowski W. (2012), *The application of good governance concept in the management system of local administration office*, [w:] Stabryła A., (red.), *The Opportunities for and Constraints to Organizational Development in the Information Society*, Mfiles.pl, s. 69-75.
5. Szumowski W., Żołnierczyk E. (2013), *Skuteczność działań władz i administracji lokalnej z perspektywy mieszkańców gminy małej*, [w:] Lisowska A., Kobielska K. (red.), *Standardy dobrego rządzenia w gminach małych. Teoria i praktyka*, EM Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz, s. 68-79.
6. Szumowski W., Lisowska A. (2013), *Rozwiązania podnoszące jakość pracy urzędników*, [w:] Lisowska A., Kobielska K. (red.), *Standardy dobrego rządzenia w gminach małych. Teoria i praktyka*, EM Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz, s. 228-236
7. Szumowski W., Żołnierczyk E., Lisowska A. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Lisowska A., Kobielska K. (red.), *Standardy dobrego rządzenia w gminach małych. Teoria i praktyka*, EM Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz, s. 236-252.
8. Szumowski W., Żołnierczyk E. (2014), *Skuteczność jako zasada dobrego rządzenia* [w:] Kobielska K., Lisowska A., (red.), *Dobre rządzenie w gminach małych. Empiryczny wymiar nowego paradygmatu rozwoju*, EM Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz, s. 107-121.

9. Szumowski W., Żołnierczyk E. (2014), Efektywność jako zasada dobrego [w:] Kobielska K., Lisowska A., (red.), *Dobre rządzenie w gminach małych. Empiryczny wymiar nowego paradygmatu rozwoju*, EM Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz, s. 122-131.
10. Szumowski W. (2014), *Zarządzanie publiczne - próba systematyzacji koncepcji*, Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, nr 4 (21), s. 86-98.
11. Szumowski W. (2014), *Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych*, nr 3(20), s. 67-76.
12. Szumowski W. (2014), *Zastosowanie wybranych elementów koncepcji dobrego rządzenia w praktyce funkcjonowania urzędów administracji samorządowej* [w:] Stabryła A., Małkus T., *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków., s. 321 - 330.
13. Cyfert S., Szumowski W. (2015), *Dobre praktyki zarządzania w administracji samorządowej*, Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, nr 4(25), s.38-59.
14. Szumowski W., (2016), *Process management in local government administration, in the context of the "good governance" concept* [w:] Teczek J., *State, Society and Business - Development of Contemporary Management*, Cracow University of Economics, Cracow, Saint Petersburg, s. 177-188.
15. Szumowski W. (2016), *Zarządzanie procesami w administracji samorządowej zgodne z koncepcją dobrego rządzenia*, Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, nr 4 (29), s. 133-145.
16. Szumowski W. (2017), *Próba identyfikacji zakresu i zasad koncepcji dobrego rządzenia*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 2 (962), s. 107-120.
17. Szumowski W., Cyfert S. (2018), *A Model for evaluating strategic maturity of the local government*, *Management*, vol. 22, no. 2, s. 7-24.
18. Szumowski W., (2019), *Good Governance in Local Government Administration. The Results of Empirical Research*, [w:] Jedlicka P., Soukal I., Maresova P., (red.), *Hradec Economic Days*, Vol 9(2), Double-blind peer-reviewed proceedings part. II of the international scientific conference Hradec Economic Days 2019, University of Hradec Kralove, s. 425-437.

Większość z powyższych publikacji ukazała się w czasopismach oraz pracach naukowych. Osiem z wyżej wymienionych publikacji poddana została dyskusji na ogólnopolskich oraz międzynarodowych konferencjach naukowych.

Poza dwoma wskazanymi obszarami badawczymi podejmowałem również **dodatkowe wątki badawcze**, związane głównie z problemami przedsiębiorczości, przywództwa, czy też modelami dojrzałości

organizacyjnej, przy czym zainteresowanie modelami dojrzałości znalazło odzwierciedlenie w opisywanej we wcześniejszej części autoreferatu monografii. Zestawienie publikacji poruszających wątki dodatkowe przedstawiam poniżej:

1. Szumowski W. (2009), *Zastosowanie wybranych metod i praktyk zarządzania w sektorze MŚP*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 49, s. 502-510.
2. Szumowski W. (2009), *Przywództwo kierownicze* [w:] Przybyła M., (red.) *Menedżer nowej gospodarki*. Tom 1., Indygo, Wrocław, s. 165-176.
3. Szumowski W. (2010), *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] Jaremczuk K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości - różnorodność i jedność*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 183-195.
4. Ćwik K., Olek K., Szumowski W. (2017), *Korporacyjne fundusze wysokiego ryzyka – ujęcie teoretyczne*, Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, nr 2 (31), s. 71-77.
5. Krzos G., Szumowski W. (2017), *Identyfikacja czynników sukcesu projektu w zarządzaniu projektem badawczo-rozwojowym branży medycznej na przykładzie projektu „Rehabio – telerehabilitacja”*, Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu, nr 3 (32), s. 59-64.
6. Ćwik K., Olek K., Szumowski W. (2018), *Korporacyjne fundusze wysokiego ryzyka – istota i propozycja typologii*, Studia i Prace WNEiZ US, nr 52/2, s. 179-191.
7. Martusewicz J., Szumowski W. (2018), *Modele dojrzałości a modele doskonałości. Niezależność czy współzależność na drodze do rozwoju organizacji*, Organizacja i Kierowanie, nr 1 (180), s. 63-78.

Trzy z wymienionych powyżej artykułów dyskutowane były na ogólnopolskich konferencjach naukowych.

Poza wskazanymi obszarami badawczymi oraz podejmowanymi wątkami dodatkowymi, mój rozwój naukowy związany jest z uczestniczeniem (od 2012 roku) w Komitecie redakcyjnym periodyku pn. „Management Sciences. Nauki o zarządzaniu”, w którym pełnię funkcję sekretarza. W ramach tego obszaru mojej aktywności zawodowej, współpracując z międzynarodową radą naukową wskazanego czasopisma, miałem okazję opracować, jako redaktor wydań, sześć numerów kwartalnika. Funkcję, którą pełnię (zarówno jako sekretarz jak i redaktor tematyczny) oceniam jako wymagającą, oraz pozytywnie wpływającą na mój rozwój naukowy.

Planowane dalsze kierunki badań łączę nadal z problemami zarządzania publicznego, a w szczególności rozpoznaniem możliwości zastosowania podejścia sytuacyjnego do zagadnienia kształtowania

w urzędach administracji samorządowej rozwiązań zarządczych zgodnych z zasadami dobrego rządzenia oraz wynikających z postulatów formułowanych w ramach nurtu public management. Ponadto dostrzegam możliwość dalszego rozwoju naukowego w kontynuowaniu podejmowanych przeze mnie wątków związanych z procesami innowacyjnymi i przedsiębiorczością. Przy czym te ostatnie wątki planuje podjąć nie tylko w odniesieniu do sektora przedsiębiorstw, ale także uczelni wyższych, co związane jest między innymi z moim uczestnictwem w międzynarodowym projekcie badawczym realizowanym przez EIT Health Innostars e.v. oraz Uniwersytet Medyczny w Łodzi (w ramach programu ministerialnego pn. „Strategia doskonałości - uczelnia badawcza”), który ma na celu, między innymi, identyfikację najlepszych praktyk w zakresie rozwoju kadr oraz innowacji w czołowych uczelniach europejskich.

5. PODSUMOWANIE DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ

5.1. Dorobek publikacyjny oraz wskaźniki bibliometryczne

Tabela 6. Dorobek publikacyjny

Rodzaj publikacji	Autorstwo		Razem
	Własne	Współautorstwo	
Publikacje po uzyskaniu stopnia doktora			
Monografie w języku polskim	1	-	1
Rozdziały w monografiach w języku polskim	3	6	9
Rozdziały w monografiach w języku angielskim	2	0	2
Artykuły w czasopismach naukowych w języku polskim	16	5	21
Artykuły w czasopismach naukowych w języku angielskim	1	1	2
Artykuły w anglojęzycznych indeksowanych materiałach konferencyjnych (conference proceedings)	1	0	1
Redakcja tematyczna numerów czasopism oraz prac naukowych	6	1	7
Razem publikacje po uzyskaniu stopnia doktora	30	13	43
Publikacje przed uzyskaniem stopnia doktora			
Rozdziały w monografiach w języku polskim	1	4	5
Artykuły w czasopismach naukowych w języku polskim	6	4	10
Razem publikacje przed uzyskaniem stopnia doktora	7	8	15
Razem publikacje w całym dorobku	37	21	58

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7. Liczba cytowań prac stanowiących dorobek publikacyjny habilitanta oraz wskaźnik Hirscha po uzyskaniu stopnia doktora

	Rodzaj bazy		
	Publish or Perish	Publish or Perish (profil Google Scholar)	Web of Science
Liczba indeksowanych publikacji	28	28	2
Liczba cytowanych publikacji	17	15	-
Liczba cytowań	99	82	-
Liczba cytowań /liczba publikacji	3,54	2,93	-
h-index	5	5	-

Źródło: opracowanie na podstawie kwerendy wykonanej przez Oddział Zasobów Otwartej Nauki Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Tabela 8. Liczba cytowań prac stanowiących dorobek publikacyjny habilitanta oraz wskaźnik Hirscha dla całości dorobku

	Rodzaj bazy				
	Publish or Perish	Publish or Perish (profil Google Scholar)	BazEkon	BazEkon (bez auto- cytowań)	Web of Science
Liczba indeksowanych publikacji	41	41	-	-	2
Liczba cytowanych publikacji	24	22	32	22	-
Liczba cytowań	119	96	83	64	-
Liczba cytowań /liczba publikacji	2,90	2,34	2,59	2,91	-
h-index	5	5	5	5	-

Źródło: opracowanie na podstawie kwerendy wykonanej przez Oddział Zasobów Otwartej Nauki Biblioteki
 Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

5.2. Udział w projektach badawczych

Tabela 9. Dorobek projektowy, naukowo-badawczy, po i przed uzyskaniem stopnia doktora

Rodzaj projektu	Liczba projektów
Udział w projektach po uzyskaniu stopnia doktora	
Projekty naukowo-badawcze NCN (główny wykonawca)	1
Badania własne realizowane ze środków UE Wrocław	1
Badania statutowe Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania	2
Projekty rozwojowe i badawczo-rozwojowe realizowane ze środków Unijnych lub innych środków publicznych (wykonawca)	4
Razem projektów po uzyskaniu stopnia doktora	8
Udział w projektach przed uzyskaniem stopnia doktora	
Projekty naukowo-badawcze KBN (grant promotorski)	1
Badania własne realizowane ze środków UE Wrocław	1
Liczba łączna projektów naukowo-badawczych	10

Źródło: opracowanie własne

5.3. Udział w konferencjach naukowych

Tabela 10. Udział w konferencjach naukowych wraz z określeniem jego charakteru

Wyszczególnienie	Po doktoracie	Przed doktoratem	Razem
Udział w międzynarodowych konferencjach naukowych z referatem oraz wystąpieniem	1	0	1
Udział w krajowych konferencjach naukowych z referatem i wystąpieniem	9	5	14
Udział w krajowych konferencjach naukowych z referatem	5	8	13
Udział w krajowych konferencjach bez referatu	5	0	5
Udział w krajowych konferencjach z prezentacją, bez publikacji	2	0	2
Razem	22	13	35

Źródło: opracowanie własne

Witold Szumowski