

Prof. dr hab. Jolanta M. Szaban

Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

Recenzja pracy doktorskiej mgr. Izabeli Różańskiej-Bińczyk pt.

„Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w biznesie do jednostek samorządu terytorialnego”,

napisanej pod kierunkiem prof. nadzw. dr hab. Joanny Cewińskiej z UŁ.

Niniejsza recenzja została opracowana w odpowiedzi na pismo p. prof. dr hab. Ewy Walińskiej, prodziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, wnioskujące o przyjęcie w/w pracy doktorskiej do recenzji, na podstawie powołania mnie do funkcji recenzentki przez Radę Wydziału Zarządzania UŁ.

Recenzja uwzględnia wymogi określone w stawie „O stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule zakresie sztuki”(Dz. U. z 2017 r. poz.1789).

Uwagi ogólne

Wymogi formalne - zgodnie z art. 13 pkt.1 ustawy o stopniach i tytule naukowym, zostały spełnione, w tym przedstawione zostało streszczenie pracy w języku angielskim. Tematyka rozprawy odpowiada zakresowi nauk o zarządzaniu.

Struktura pracy. Praca liczy 256 stron (bez załączników) i składa się z Wprowadzenia, pięciu rozdziałów, Wniosków i rekomendacji, Zakończenia i z wykazu źródeł literaturowych i innych, wykorzystanych w pracy. Część teoretyczna pracy liczy 77 stron, formalnie dwa pierwsze rozdziały a część empiryczna, trzy rozdziały (s.78-217). We Wprowadzeniu autorka prawidłowo przedstawiła cel pracy, procedurę badawczą oraz strukturę pracy.

Tematyka podjęta w recenzowanej rozprawie dotyczy transferu wiedzy i dobrych praktyk z obszaru zżl z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. Jest to problem niewątpliwie warty teoretycznej i empirycznej analizy, aktualny i na pewno dyskusyjny. Od dłuższego czasu mamy do czynienia z próbami przenoszenia rozwiązań z obszaru zarządzania, jakie sprawdziły się w biznesie do jednostek administracyjnych. Słowa „sprawdziły się” oznaczają, że oceniane są one przez twórców tych rozwiązań, częściowo także przez użytkowników oraz jednostki zewnętrzne jako „dobre praktyki” czyli, że mogą one stanowić benchmark, do którego mogą czy nawet powinny nawiązywać planowane rozwiązania z danego obszaru zarządzania.

W omawianej pracy dotyczą one wybranych przez autorkę istotnych aspektów zzl, które, bez wątpienia, są istotne w każdym sektorze gospodarki, w każdej organizacji. Jednakże, choć we wszystkich sektorach pracują ludzie a więc sprawy dotyczące zzl odnoszą się bezpośrednio i pośrednio do wszystkich zatrudnionych w nich osób, to jednak warunki pracy, cele działalności, wymagania itd., różniące biznes od administracji, w tym samorządowej, są na tyle znaczne, że transfer praktyk jest i trudny i problematyczny. Zwolennicy są przekonani, że sprawdzone rozwiązania warto przeszczepiać na inny grunt i zrobić wszystko, by się one przyjęły; przeciwnicy, których, jak sądzę, z latami przybywa, podkreślają nie dające się zignorować różnice w prowadzeniu działalności biznesowej i administracyjnej, nie pozwalające na bezpośredni transfer praktyk z biznesu do administracji zawsze przy rozważaniach sensowności transferu rozwiązań biznesowych do administracji, powstaje kwestia szeroko rozumianych kosztów takiego transferu, w tym trudno mierzalnych kosztów ludzkich. Znając te dylematy z tym większym zainteresowaniem zapoznałam się z treścią recenzowanej rozprawy. Poniżej przedstawię uwagi i pytania do poszczególnych jej rozdziałów.

Uwagi szczegółowe do rozdziałów części teoretycznej pracy

Ad. Wprowadzenie.

Autorka pisze, że zidentyfikowała lukę badawczą, polegającą na braku kategoryzacji czynników determinujących przepływ dobrych praktyk zzl z firm biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego. Celem pracy było więc stworzenie listy takich determinantów. Autorka opisuje procedurę badawczą, poczynawszy od studiów literaturowych do własnej empirii. Sformułowane zostały pytania badawcze i wybrany sposób realizacji celu badawczego. Doktorantka zdecydowała się przeprowadzić badania jakościowe- zbiorowe studium przypadku oraz wywiady i obserwacje a także analizę dokumentacji związanej z projektem badawczym, który był zaczynem zainteresowania autorki podjętą tematyką. Była ona uczestnikiem tego projektu pt. Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego. Deklaruje autorka we Wprowadzeniu, że przedmiotem jej zainteresowania badawczego były wybrane elementy procesu zzl a mianowicie. pozyskiwanie, ocenianie i rozwój pracowników a także komunikacja wewnętrzna w organizacji, CSR, budowa zaangażowania pracowników, ich integrowania, motywowania i zarządzania wiekiem . Jest to bardzo szerokie spectrum zagadnień, każde z nich ma w biznesie rozwiązania, które mogą być traktowane jako dobre praktyki. Pytanie jakie się nasuwa, to czy te zamierzenia nie były zbyt szerokie i ambitne aby dogłębnie, jak to w metodzie analizy przypadków jest przyjęte, zanalizować poszczególne rozwiązania. Czy było możliwe poświęcenie każdemu z

wymienionych aspektów jednakowej uwagi i czy przypisano im jednakowe wagi? Odpowiedź na to pytanie powinna znaleźć się w końcowej części rozprawy-a takiego podsumowania nie znalazłam, sądzę, że taką odpowiedź uzyskam w trakcie obrony.

Ad. Roz. 1. W tym rozdziale autorka przedstawia ewolucje funkcji personalnej i koncepcji zarządzania publicznego oraz ich wpływu na zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego. Sama ewolucja funkcji personalnej, pokazana jest w tradycyjny, historyczny sposób, najczęściej spotykany w literaturze przedmiotu czyli wg etapów kształtowania się funkcji personalnej i jej modeli. Zawsze zastanawiam się czytając podobne opracowania, na ile zasadne jest opisywanie w szczegółach zaszłości historycznych odnoszących się do opisywanych zagadnień, jak w tym przypadku, idei przednaukowego zarządzania sprzed 5 tys. lat. Oczywiście przyjmuje się takie opisy ze zrozumieniem ich intencji, wynikających z tego, że doktorantka musi wykazać się znajomością literatury naukowej na wybrany temat i dać tego dowody we własnym dziele. Można powiedzieć, że z tego punktu widzenia odrobiła autorka tę lekcję porządnie. Jednakże w przeglądzie literatury zwraca uwagę mocno ograniczona liczba pozycji w języku angielskim- doszukałam się pięciu prac, jakie, jak należy domniemywać, czytała autorka w oryginale; inne pojawiające się pozycje anglojęzyczne cytowane są za polskimi autorami a więc niejako z drugiej ręki. Polska literatura przedmiotu jest w recenzowanej pracy reprezentowana bardzo dobrze ale jednak niepokoi nieco ograniczona, jak na pracę dokorską, liczba pozycji w języku angielskim. Tam, gdzie autorka przedstawia poszczególnych, polskich autorów koncepcji, zabrakło mi wspomnienia dwóch wybitnych przedstawicieli nauk o zarządzaniu i zżł tj. J.Zieleniewskiego i W. Kieżuna-znanego.m.in. z pionierskich w Polsce prac dotyczących administracji i administrowania. Brakuje mi także w części teoretycznej pracy krytycznego podejścia do niektórych przynajmniej, przywoływanych przez autorkę koncepcji. Przykładem może być często powoływana koncepcja A. Masłowa, , która doczekała się, jak wiadomo, tomów krytyki a która zamyka się w recenzowanej pracy (s.16) w trzech liniach, bez wspomnienia choćby o tych wielu istotnych, zastrzeżeniach do tej, mocno uproszczonej teorii. Brak jest pokazania konkurencyjnej niejako koncepcji jaką jest, np. koncepcja ERG C. Alderfera.

Gdy mowa jest w tym rozdziale o fazach rozwoju funkcji personalnej(tab.1 s.11) wywód kończy się na fazie VI, która trwać ma do dzisiaj (zarządzanie kapitałem ludzkim). Nie do końca jest to twierdzenie prawdziwe, bowiem obok zkl mówi się i to nie od dzisiaj, o zarządzaniu kapitałem społecznym. Koncepcja ta do pewnego stopnia, zastąpiła ZKL- przynosząc ciężar zainteresowania z jednostki na grupy (teamy). Wynika to przede wszystkim

z ustaleń praktyki - coraz większy nacisk kładą pracodawcy w fazie doboru (naboru) pracowników na ich umiejętności społeczne, właśnie na umiejętności pracy w zespołach. Wprawdzie autorka wymienia w tekście i kapitał społeczny, ale nie uznała go za nowszą formę odnoszącą się do kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach. Doktorantka przyjęła jako podstawę do swoich rozważań, definicję z Z. A. Pocztowskiego z 2007 r. Oznacza to automatycznie, że generalnie posługuje się pojęciem ZZL a nie ZKL czy ZKS, uznając je za najbardziej właściwe. Warto tu zauważyć, że wprawdzie utrwalone i powszechnie używane w Polsce pojęcie-ZZL-będące, jak wiele innych terminów, osłownym tłumaczeniem angielskiego HRM (Human Resources Management), niekoniecznie oddaje specyfikę postępowania z ludźmi w organizacji. To kwestionowanie przyjętego w polskiej nauce o zarządzaniu szablonu definicyjnego wynika z mojego przekonania o konieczności odrębnego traktowania „zasobów ludzkich” od innych zasobów, bowiem „zasoby ludzkie” nie są jednak tym samym co zasoby techniczne czy finansowe. Szkoda, że nie daje się przebić do świadomości naukowców z dziedziny zarządzania, pogląd iż zasadne jest rozróżnienie poszczególnych zasobów w organizacji, w tym, by mówić o zarządzaniu zasobami technicznymi, finansowymi, organizacyjnymi ale o *kierowaniu* ludźmi. Ta moja propozycja, od lat przedstawiana, ma na celu przede wszystkim, upodmiotowienie zasobów ludzkich w odróżnieniu od przedmiotowości pozostałych.

Po analizach odnoszących się do ZZL, autorka w sposób systematyczny przedstawia przegląd koncepcji nowego zarządzania publicznego. Píše (s.25), że „przechodzenie od modelu tradycyjnego do koncepcji zarządzania publicznego można traktować jako przykład ewolucji i znaczenia czynnika ludzkiego”. Powołuje się przy tym doktorantka, opisując szczegółowo koncepcję NZP, na szereg piszących na ten temat, autorów. Szkoda, że nie pojawiło się wśród nich znaczące w nauce o administrowaniu i o biurokracji, nazwisko M. Croziera, którego książka ukazała się także w Polsce. O ile w tab. 13 porównano-z formalnego punktu widzenia-model biurokratyczny z NZP i przedstawiono różne poglądy na temat prezentowanych modeli, to jednak zabrakło bardziej krytycznego podejścia, przede wszystkim do NZP, właśnie z punktu widzenia tematyki ludzkiej. Autorka bez własnego komentarza przytacza, np. twierdzenie T. Rostkowskiego, że „wykorzystanie w ZZL w organizacjach publicznych rozwiązań z organizacji biznesowych jest we współczesnych czasach koniecznością” (s.31).. A przecież jest to teza dyskusyjna i od kilkunastu już lat ukazują się teksty zawierające merytoryczną krytykę NZP (np. L.E. Lynn, A critical analysis of the new public management, *International Public Management Journal*, Volume 1, Issue 1, 1998, Pages 107-123; K. Monkol, *The Critical*

Review of NPM Model and its Criticism, Research Journal of Business Management, vo.5, p.35-43, 2011 i szereg innych). Wprawdzie przytacza dalej autorka opinie zwolenników i przeciwników stosowania NZP w organizacjach publicznych ale zdecydowanie brak w tym rozdziale własnej opinii autorki.

Osobne miejsce poświęca doktorantka zjawisku *public governanance*- współzarządzania i podobieństwom i różnicom między tym pojęciem a NZP. I tu warto było się pokusić o własną opinię autorki na temat teorii i praktyki przy wykorzystaniu obu wspomnianych koncepcji. Jak się wydaje, szczególnie ta druga, ma np. w warunkach polskich, w zasadzie głównie prawnoteoretyczne znaczenie i także jest często krytykowana. Dyskusyjnych tez prezentuje autorka w tej części pracy więcej-ale robi to najczęściej bez własnego komentarza. Kolejny przykład, to gdy prezentuje proces wdrażania zmian w organizacjach sektora publicznego, w tym punkt o tym, że *menedżerowie publiczni powinni pełnić rolę przedsiębiorczych liderów a nie biurokratycznych kierowników*. Bez żadnego komentarza jest to przykład *wishful thinking*, dalekiego od realiów polskiej administracji publicznej. Brak komentarzy może oznaczać, że autorka bez zastrzeżeń przyjmuje prezentowane poglądy nawet te, które nie są ze sobą spójne.

W kolejnym podrozdziale mowa jest o transferze dobrych praktyk jako elemencie transferu wiedzy. Temu ostatniemu poświęca autorka sporo miejsca choć transfer wiedzy jako takiej, nie jest tożsamy z tym, co jest tematem rozprawy tj. z transferem dobrych praktyk. Píše więc autorka sporo o wiedzy, jej rodzajach, zarządzaniu wiedzą, przytacza wielu autorów zajmujących się tym zagadnieniem i znowu, zwraca tu uwagę, że przytaczane są tu tylko dwie pozycje anglojęzyczne, podczas gdy źródeł KM należy upatrywać jednak tam gdzie się pojawiły, tzn w publikacjach zagranicznych, głównie amerykańskich. Oczywiście wybór cytowanych źródeł jest zawsze subiektywny, nie da się przywołać zestawu źródeł satysfakcjonujących każdego zainteresowanego daną sprawą ,czytelnika ale, wydaje się, że tego subiektywizmu wyboru nie należało ograniczyć, w przeważającej mierze do polskiej literatury.

W tabeli 2.4, opisując wcześniej ewolucję zarządzania wiedzą z uwzględnieniem podejścia zasobowego i relacyjnego, porównywane są kompetencje pracowników wiedzy z kompetencjami pracowników samorządowych. W zasadzie nie jest to jednak porównanie faktycznych kompetencji ani jednej ani drugiej grupy a raczej postulatów, oczekiwań im stawianych bądź w pracach o charakterze teoretycznym, bądź, w odniesieniu do pracowników samorządowych, w aktach prawnych. Trzeba zauważyć, że wymienione w obu częściach tabeli

2.4 kompetencje nie są kompatybilne i niektóre z nich są charakterystykami osób np. błyskotliwy, energiczny a część z nich to opis działań.

Także w tej części pracy autorka zbyt gładko zgadza się (przycinając je bez komentarza) z banalnymi twierdzeniami innych autorów, nie wnoszącymi nic do badanej tematyki (jeden z przykładów s. 61, przypis 190). Nie zawadziłaby krytyczna analiza przepisów prawnych odnoszących się do wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, w szczególności pod kątem ich realności i sposobów egzekwowania bo na pewno sformułowania dotyczące wymagań są mocno problematyczne.

W tabeli 2.5, pisze autorka o transferze wiedzy *know how i know what* i porządkuje je. Nieproporcjonalnie mniej miejsca poświęca się w tej części pracy transferowi dobrych praktyk, choć przecież one powinny być w tej rozprawie priorytetem.

W końcowych fragmentach umownej części teoretycznej, opisuje autorka bariery w transferze wiedzy i dobrych praktyk i porządkuje je w tabeli 2.7. Podsumowując tę część pracy stwierdzić można, iż została ona starannie przygotowana i zawiera podstawowe informacje dotyczące tytułowych zagadnień. Zaletą tej części jest jej uporządkowanie i podsumowujące tabele, pozwalające lepiej orientować się w gąszczach wielu cytatów i odwołań. To, czego brakuje w rozważaniach teoretycznych, to, powtórzę, bardziej krytycznego spojrzenia w odniesieniu do przytaczanych koncepcji i opinii, gdyż nie wszystkie one mają podobny ciężar gatunkowy, wiele z nich ma kontrowersyjny charakter i przydałaby się tu autorska, bardziej krytyczna ich analiza.

Uwagi szczegółowe do rozdziałów empirycznej części pracy

Część empiryczna pracy doktorskiej w dziedzinie nauk o zarządzaniu jest zasadniczo głównym jej elementem, wskazującym na umiejętność samodzielnego myślenia, analizowania, opracowania własnych badań i ich wniosków. Autorka recenzowanej rozprawy znalazła w polskiej literaturze z obszaru zarządzania lukę badawczą dotyczącą tytułowego transferu dobrych praktyk (i wiedzy) i zdecydowała się ją zapisać wynikami swoich badań. Zdecydowała się na badania jakościowe. Sporo miejsca poświęca więc w tej części pracy rozważaniom metodycznym. Mam obiekcje, czy warto to robić tzn. opisywać detalicznie rodzaje badań jakościowych i stosowanych narzędzi. Jest jasne, że doktorantka, dokonując wyboru metod i technik badawczych, musi je znać i ocenić ich przydatność dla swoich celów, ale wydaje się, że wystarczy napisać jakie badania się wybiera i dlaczego i podobnie w odniesieniu do narzędzi badawczych, bez opisywania innych, z których się ostatecznie nie

korzysta. Wyjawszy prace doktorskie o charakterze metodologicznym, takie rozważania niepotrzebnie, moim zdaniem, zwiększają objętość pracy-a przecież „nie ilość lecz jakość” odgrywa pierwszoplanową rolę w ocenie rozprawy doktorskiej.

Autorka zdecydowała się przeprowadzić badania z użyciem metody zbiorowej analizy przypadku, co w jej przypadku oznaczało 34 jednostki samorządu terytorialnego, w których odbył się transfer dobrych praktyk w dziedzinie wybranych przez autorkę elementów zżl. Jednym z zastosowanych narzędzi badawczych była obserwacja, szczegółowo z metodologicznego punktu widzenia opisana w pracy. Na str.85 autorka pisze, że zastosowała obserwację pośrednią i wyjaśnia na czym ona polegała. Na dole tej samej strony, autorka deklaruje, że zastosowała również obserwację bezpośrednią nieuczestniczącą- prosiłabym o wyjaśnienie, czym, de facto, oba te sposoby badawcze, w kontekście opisywanych badań, się różniły. Prosiłabym także o wyjaśnienie, dlaczego autorka zdecydowała się na przeprowadzenie wywiadu niestandardyzowanego i częściowo ustrukturyzowanego. Jak się wydaje, na podstawie dalej przeprowadzonej analizy wyników badań, standaryzacja wywiadów i ich ustrukturyzowanie nie pomniejszyłyby wartości uzyskanych wyników badań a zapewne znacznie by ułatwiły i przeprowadzenie badań i opracowanie ich wyników.

W badaniach zasadniczych przeprowadzono wywiady(s.90) z 35 przedstawicielami samorządu terytorialnego a także, dodatkowo, z 7 specjalistami, którzy oceniali wprowadzane na skutek transferu rozwiązania w charakterze ekspertów zewnętrznych.

Wybór metody badawczej oceniam pozytywnie, z uwzględnieniem, znanych autorce rozprawy, ograniczeń, polegających, m.in., na niemożności generalizowania uzyskanych wyników poza próbę badawczą. Sama autorka pisze (s. 94), że, być może, wybrane do badań jednostki samorządowe nie były typowe, ale były na pewno interesujące ze względu na tematykę badań jak i samej rozprawy. Niemniej, zważywszy na dane uzyskane zarówno bezpośrednio z jednostek samorządu terytorialnego jak i od ekspertów zewnętrznych, można stwierdzić, że stanowią one wartościowy materiał odnoszący się do wybranych aspektów zżl i przebiegu transferu dobrych praktyk z biznesu do tego sektora.

Czytając dalsze fragmenty pracy odnoszące się do empirii, napotkałam zjawisko polegające na mieszanii empirii z teorią. W klasycznych rozprawach doktorskich, rozdziały empiryczne poświęcone są w całości własnym badaniom autorskim tj. ich projektowi, analizom i wynikom. Tymczasem w recenzowanej pracy, w wielu miejscach części empirycznej następuje powrót do analiz teoretycznych, przywoływanie innych autorów, definicji i innych wyników badań itd.

Porównanie własnych wyników z wynikami innych badań z podobnego zakresu jest jak najbardziej pożądane ale w rozdziale podsumowującym część empiryczną pracy. Wszystkie opisy dotyczące podstaw prawnego-organizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego, procesów zarządzania-nie wynikające z własnych badań autorki, specyfiki zsl w jednostkach samorządu, kompetencji menedżerów itd., powinny być przedstawione w teoretyczno-opisowej części pracy-wyjawszy te fragmenty, które wynikają bezpośrednio z badań autorki. Pojawianie się rozważań innych autorów wśród prezentacji własnych wyników badań, tylko zaburza ich zrozumienie i docenienie i jest niewskazane.

Kolejne rozważania części empirycznej, z powyższym zastrzeżeniem, prezentują rzetelnie i w sposób uporządkowany uzyskane wyniki badań, poprzedzone charakterystyką badanych przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego oraz szczegółowym opisem sposobu przeprowadzania wywiadów.

W roz. 3 zderza autorka rozważania bardziej teoretyczne dotyczące np. kompetencji menedżera publicznego w obszarze zsl z wypowiedziami respondentów na ten temat-zabrakło mi krótkiego porównania wynikającego z założeń przedstawionych w tabeli 3.4 z wnioskami prezentowanymi w tabeli 3.6. Po przedstawieniu praktyk zsl dotyczących pozyskiwania, adaptacji oceniania i rozwoju pracowników, opisane zostały wnioski z badań własnych. Nie są one szczególnie budujące w odniesieniu do transferu dobrych praktyk z biznesu do jednostek administracji publicznej. Respondenci reprezentujący samorząd terytorialny wskazywali na konieczność korzystania w transferze dobrych praktyk, z pomocy konsultantów zewnętrznych z obszaru zsl lub brania udziału w projektach celowych finansowanych ze środków UE a odnoszących się do transferu wiedzy i dobrych praktyk. Wskazywano także na chęć współpracy z uczelniami wyższymi. Interesująco zanalizowano bariery w transferze dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego, wskazywane przez respondentów-zarówno urzędników jak i osoby zewnętrzne (autorka nazywa ich nieco dyskusyjnie, coachami). Wśród tych barier wskazano na szczególnie ważne, jak się wydaje, aspekty formalno-prane. Odstępstwa od szczegółowych rozwiązań prawnych w obszarze zsl, nie pozwalają na tak swobodne i elastyczne stosowanie praktyk zsl jak to może mieć miejsce w biznesie. De facto najbardziej nawet innowacyjni w zamiarach urzędnicy, kierownicy urzędów, mają związane ręce a wykorzystanie rozwiązań biznesowych, bez podstawy prawnej, groziłoby im odpowiedzialnością dyscyplinarną a nawet karną. Podkreśla autorka rolę menedżerów publicznych we wprowadzaniu praktyk biznesowych do administracji publicznej. Jak sądzę, wniosek przedstawiony na str. 226, a mianowicie, że menedżerowie publiczni stawiają sobie za

cel służbę obywatelom i chęć unowocześniania urzędu, zgodnie z koncepcją *new public management*, ma charakter życzeniowy bardziej niż faktyczny i brzmi sloganowo. Prawdą jest, że urzędnicy jednostek samorządu terytorialnego, operując, także kontaktach z petentami, nazywanymi obecnie klientami, sloganami typu: *jesteśmy tu po to, by zaspakajać potrzeby mieszkańców*, ale niekoniecznie przekłada się to na praktykę relacji z owymi klientami i na zmianę sposobu działania, a w przypadku kierowników, zarządzania. Wszyscy o tym dobrze wiemy.

W tabeli 6.1. przedstawiła doktorantka zalety i wady transferu dobrych praktyk-niektóre z wymienionych zalet budzą wątpliwości-np. czy utrzymanie i rozwój zatrudnionych, zmniejszenie rotacji-to wynik transferu dobrych praktyk z biznesu? Czy jednak raczej wynika to z sytuacji na rynku pracy, układów (o których wspominają respondenci i które odgrywają istotną rolę szczególnie w samorządzie terytorialnym), z charakteru obowiązujących przepisów prawnych. czy, na przykład, z ograniczonych kompetencji kandydatów na urzędników (ograniczonych w tym sensie, że nie nadają się do biznesu).

To, co warto podkreślić w odniesieniu do empirii, to fakt, że autorka rozprawy prowadziła swoje badania przez 4 lata, co pozwoliło jej zanalizować przebieg i wyniki transferu dobrych praktyk od momentu ich przygotowania do wprowadzenia w życie a więc w ujęciu dynamicznym.

W końcowej części rozprawy przedstawiono zbiór czynników warunkujących transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. I tutaj przydałby się odautorski komentarz wynikający ze zgromadzonej przez autorkę wiedzy teoretycznej i danych empirycznych, na ile współcześnie ma znaczenie krytyka NZP czyli kwestionowanie właśnie sensu przenoszenia praktyk biznesowych do administracji publicznej. Spodziewam się, że odpowiedź na to zasadnicze pytanie będzie kolejnym, interesującym wątkiem obrony pracy doktorskiej p. mgr Izabeli Różańskiej-Bińczyk.

Konkluzja

Wymienione wyżej uwagi krytyczne i pytania do autorki rozprawy, nie zmieniają mojej pozytywnej oceny całości recenzowanej pracy. Prezentuje ona wysoki poziom wiedzy i doświadczeń autorki i stanowi jej wkład do nauk o zarządzaniu.

Stwierdzam więc, że rozprawa spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom doktorskim w dziedzinie nauk o zarządzaniu i wnioskuję o dopuszczenie jej do publicznej obrony.



Prof. dr hab. Jolanta M. Szaban