

Dr hab. inż. Justyna M. Bugaj, prof. UJ
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Kraków, 10 kwietnia 2021 r.



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Leszka Zelka
pt. *Koncepcja menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi
pomocy społecznej*, przygotowanej pod kierunkiem naukowym
promotora dra hab. Bernarda Ziębickiego, prof. UEK
oraz promotor pomocniczej dr Magdaleny Wróbel

Wydział Zarządzania
i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,
Finansów i Zarządzania

Podstawa prawna opracowania recenzji

Podstawą opracowania recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości prof. dr hab. Marka Lisińskiego z dnia 27 stycznia 2021 r. w sprawie sporządzenia recenzji pracy doktorskiej pt. *Koncepcja menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej*, autorstwa mgr Leszka Zelka.

Przedmiotem oceny jest przesłana rozprawa doktorska, która zgodnie z wymogami prawnymi powinna stanowić **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, potwierdzać ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej** kandydata w danej dyscyplinie naukowej¹.

¹ Art. 179. ustawy Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018, poz. 1669) oraz wynikających z niej przepisów art. 14. oraz 20. Z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017, poz. 1789) oraz § 6 rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 30 stycznia 2018 r. sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. nr 2018, poz. 261).

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5632

fax +48(12) 664 5857

www.econ.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl

Kryteria oceny rozprawy doktorskiej

W recenzji przyjęto następujące kryteria oceny:

1. **ogólna wiedza teoretyczna** i problematyka badawcza;
2. cele i hipotezy rozprawy;
3. **oryginalność rozwiązania problemu naukowego**, w tym **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**;
4. struktura pracy, zgodność tematu oraz strona formalna i źródła informacji;

Wymienione kryteria stanowią dalszą treść niniejszej recenzji, którą kończy konkluzja.

Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej i problematyki badawczej

Jednostki organizacyjne pomocy społecznej powoływane są do udzielania wsparcia osobom znajdującym się w trudnej sytuacji w ramach środków uzyskiwanych z budżetu państwa i samorządów (Dz. U. 2018 r. poz. 1508, z późn. zm.). Organizacja ich zadań została oparta na podziale administracyjnym gmin, powiatów, województw oraz ich jednostek organizacyjnych, czyli (1) gminnych i miejskich ośrodkach pomocy społecznej (OPS); (2) powiatowych centrach pomocy rodzinie (PCPR); (3) regionalnych ośrodkach pomocy społecznej (ROPS). Jednostki organizacyjne pomocy społecznej powinny być kierowane przez wykwalifikowane osoby, potrafiące w miarę szybko reagować na dynamiczne zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym i technologicznym państwa, a szczególnie regionu, w którym działają.

Rzeczywiście często w publikacjach² można znaleźć krytykę sprawności organizacyjnej instytucji publicznych, w tym niskiego poziomu jakości świadczonych społecznych usług. Podkreśla się rosnące obecnie problemy społeczne takie jak ubóstwo, (cyfrowe) wykluczenie, choroby osób starszych, uzależnienia, długotrwałe bezrobocie czy migracje. Jednak głównymi determinantami wymuszającymi zmiany w zarządzaniu jednostkami pomocy społecznej była transformacja usług w sektorze społecznym w krajach Europy Zachodniej skutkująca (1) dążeniem do rozliczalności skuteczności oferowanych usług; (2) koniecznością racjonalizacji wydatków; (3) wzrostem konkurencyjności usług, poprzez dopuszczenie prywatnego sektora do realizacji usług społecznych. Szczególnie owa konkurencyjność i rozliczalność, powodują

² Johnson N., *Problems for the Mixed Economy of Welfare*, [w:] *The Foundations of the Welfare State – Volume I*, (red.) Goodin R., Mitchel D., Routledge, London – New York 2013, s. 371 – 375; Nogal P., *Racjonalność Ekonomiczna w Kontekście Teorii Użyteczności*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne, Katowice 2014, s. 156; Rymśza M., *Pracownicy socjalni, służby społeczne – profesjonalizacja i rozwój zawodowy*, „Polityka Społeczna”, nr 3/2014, s. 25-42; Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 144.

potrzebę zmiany sposobu zarządzania tymi jednostkami, w tym zmianę przywódczych ról oraz standardów postępowania. Obserwowalny kryzys dotychczasowego weberowskiego i biurokratycznego modelu administrowania w instytucjach publicznych skutkuje poszukiwaniem nowych koncepcji zarządzania. Stąd w ostatnim czasie coraz częściej mówi się³ o nowym zarządzaniu publicznym (*New Public Management*, NPM) oraz o współrządzeniu (*Public Governance*, PG), których głównym celem jest zwiększanie efektywności działania.

Stąd podjęty przez mgr Leszka Zelka temat uważam za aktualny i bardzo ważny. Rzeczywiście stosunkowo niewiele jest publikacji naukowych dotyczących zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej. Otwartym pozostaje kwestia, czy rzeczywiście słusznie rozumie się w dysertacji „menedżerskie zarządzanie” jako NPM, przy czym przywołanie uzasadnienia w przypisie 19 na stronie 9 uważam za niewystarczające. Stąd nasuwa się pytanie: dlaczego dysertacja nie zawiera w tytule „*new public management* w jednostkach organizacji pomocy społecznej” lub po prostu „zarządzania jednostkami organizacji pomocy społecznej”? W moim przekonaniu, tytuł pracy jest zbyt ogólny i nie wskazuje na ograniczenie się do przygotowania rekomendacji tylko dla organizacji działających w Polsce. (stąd pytania: **co to jest menedżerskie zarządzanie? Oraz jakie są różnice między „menedżerskim zarządzaniem” a rolą menedżera w koncepcji NPM?**).

We wstępie dysertacji mgr Leszek Zelek najpierw omówił problemy związane z zabezpieczeniem społecznym i funkcjonowaniem jednostek pomocy społecznej, a następnie wskazał najważniejsze zmiany w obszarze pomocy społecznej w Europie Zachodniej i w Polsce. Już na stronie 7 mgr Leszek Zelek podkreślił, że jednym z impulsów do rozwoju koncepcji nowego zarządzania publicznego jako menedżerskiego podejścia do kierowania w administracji publicznej była konieczność racjonalizacji wydatków publicznych. Podkreślił, że niezbędnym stało się wdrożenie następujących instrumentów: decentralizacja polityczna, urynkowienie, orientacja na klienta i wyniki, zmiany w kulturze organizacyjnej, delegowanie odpowiedzialności, rozliczalność wyników i benchmarking. W tej części mgr Leszek Zelek wyodrębnił też lukę teoretyczną, metodyczną i empiryczną, a także podkreślił zawodowe i prywatne powody podjęcia omawianego tematu. We wstępie słusznie i krótko została opisana realizacja etapów badawczych oraz krótkie streszczenie poszczególnych rozdziałów.

W przedstawionej rozprawie w założeniu, część teoretyczna jest wprowadzeniem do części empirycznej. Jednak treści teoretyczne przenikają się z empirycznymi. Rozdział

³ Szarfenberg R., *Modele Polityki Społecznej*, [w:] „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, nr. 12, Warszawa 2009, s. 10; Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1994, s.34; Olejniczak K., *Ku diagnozie polskiej administracji rządowej*, „Zarządzanie Publiczne”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2009, nr. 1 (7), s. 89-1-3; Kozuch B., Sułkowski Ł., (red), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa 2015, s. 31.

pierwszy jest bardzo obszerny i rozbudowany i dotyczy systemu pomocy społecznej w Polsce. Moim zdaniem traktuje on zbyt drobiazgowo zagadnienia dotyczące ewolucji systemu pomocy społecznej, zakresu systemu pomocy społecznej oraz struktury pomocy społecznej, która została opisana bardzo szczegółowo. Podział tego podrozdziału (1.3.) na podrozdziały nie jest do końca czytelny, a wyznacznikiem jego opisu powinien być rysunek 1.1. przedstawiający strukturę jednostek organizacyjnych pomocy społecznej oraz rysunek 1.2. obrazujący współpracę instytucji w kontekście budowania nowej oferty usług pomocy społecznej. Rozdział ten przedstawia następnie systemy pomocy społecznej w wybranych krajach UE, które w bardziej szczegółowym opisie pojawiają się w rozdziale 2.5. i potem jeszcze 4.2. Uważam, że treści te powinny być zebrane w jednym miejscu i zdecydowanie powinny bardziej odpowiadać analizie zarządzania i nowego zarządzania publicznego w tych wybranych krajach, a nie tylko analizie i podsumowaniu systemów społecznych. Dodatkowo w tym podrozdziale słowo „system” jest zamiennie stosowane ze słowem „model” oraz „reżim” (s. 65-69), nasuwa się pytanie czy Autor dostrzega różnice w tych terminach? Wartością tutaj jest ocena tych modeli opisana na s. 72. Zdecydowana większość przedstawionych w tej części treści, w nieco tylko zmienionym kształcie może być częścią osobnej dysertacji poświęconej analizie systemów pomocy społecznej... Rozdział pierwszy kończy bardzo ważny opis uwarunkowań funkcjonowania jednostek pomocy społecznej w Polsce oraz opis problemów i wyzwań zarządzania jednostkami pomocy społecznej w Polsce. Zaskoczyła mnie przyjęta przez Autora w tym miejscu definicja instytucji (publicznej) jako *pewien zbiór powtarzających się czynności społecznych* (...) przytoczona za J. Młyńskim⁴. Moje wątpliwości budzi to, czy instytucja publiczna może być „zbiorem czynności”? W tej części najlepiej są przedstawione uwarunkowania funkcjonowania jednostek pomocy społecznej na tle danych statystycznych pochodzących z GUS, Zbioru Centralnego Krajowego Systemu Monitoringu Pomocy Społecznej Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Wspólnoty Roboczej Związków Organizacji Socjalnych oraz Centrum Badania Opinii Społecznej, choć brak jest odwołania do danych statystycznych z EUROSTAT, OECD czy Banku Światowego. Wartością dodaną rozdziału pierwszego jest też tabela 1.2. (s. 31) przedstawiająca autorską ewolucję systemu pomocy społecznej w Polsce na tle zmian w tym systemie. Podsumowanie rozdziału pierwszego jest dobrze zrobione i stanowi jednocześnie wprowadzenie do zagadnień zaplanowanych do opisu w kolejnych częściach dysertacji.

Rozdział drugi przedstawia nowe zarządzanie publiczne jako koncepcję menedżerskiego zarządzania w sektorze publicznym. Mgr Leszek Zelek słusznie rozpoczął od

⁴ Młyński J., *Zarządzanie pracownikiem socjalnym w pomocy społecznej*, „Studia Socialia Cracoviensia” 7 (2015) nr 2 (13), s. 170.

omówienia ewolucji zarządzania w sektorze publicznym (przy czym podrozdziały 2.1. i 2.2. można bez szkody połączyć) oraz opisanie założeń nowego zarządzania publicznego. Rysunek 2.2. wydaje się zbędny, gdyż determinanty ewolucji zarządzania w sektorze publicznym zostały w tekście dobrze opisane. Tutaj słusznym jest podkreślenie różnych faz wdrażania reform związanych z NPM, w tym okres dominacji *deregulacji, prywatyzacji i urynkowienia* (DPU). Przy czym NPM został zdefiniowany *jako transformacja administrowania opartego na modelu biurokratycznym w kierunku zarządzania opartego o ekonomiczną ocenę efektywności działań i wykorzystania mechanizmów rynkowych*. Stąd nasuwa się pytanie: **dłaczego w dysertacji dominuje NPM, a nie *government management*, czyli partycypacyjne zarządzanie charakterystyczne dla *public governance*?** Następnie mgr Leszek Zelek dobrze opisał na podstawie literatury modele NPM, przechodząc od *orientacji na wyniki*, poprzez *ograniczanie rozmiarów organizacji i decentralizacji zarządzania, poszukiwanie doskonałości*, do *orientacji na usługi publiczne*. Na podstawie literatury dokonał ciekawej klasyfikacji głównych instrumentów nowego zarządzania publicznego i przedstawił ich krótką charakterystykę. Nie zostało tutaj jednak zaznaczone, w jaki sposób jest rozumiany „instrument”, bo z treści wynika, że był zamiennie stosowany z „metodą”, „techniką” i „narzędziem”. Przy czym wymienione „instrumenty” jako 6 (*menedżerski sposób kierowania*) i 7 (*kompetencje menedżera*) powinny być znacznie szerzej opisane w tekście i powinny mieć swoje miejsce w spisie treści, jako istotne części dysertacji, a nie jako wątki poboczne wynikające z pośrednich rozważań (stąd pytania: **czy wszystkie wymienione frazy rzeczywiście można zaliczyć do „instrumentów” zarządzania publicznego i dlaczego zostały wymienione właśnie takie instrumenty, a nie inne, czyli jakie były kryteria przyjęte do kwalifikacji „instrumentów”?**). W kolejnej części rozdziału drugiego omówione zostały wybrane wdrożone reformy nowego zarządzania publicznego w wybranych krajach (Nowej Zelandii, USA, GB i Holandii) oraz w Polsce. Uzasadnienie wyboru tych krajów w tej części pracy jest wystarczające. Ten rozdział kończy się ciekawą krytyką nowego zarządzania publicznego opisaną słusznie na tle innych koncepcji zarządzania w sektorze publicznym oraz porównaniem NPM z *dobrym rządzeniem* opublikowanym przez autorów pracujących dla Banku Światowego. Stąd pytanie: **dłaczego 7 zasad *New Public Service* stoi w sprzeczności z 6 zasadami *good governance*?**

Rozdział trzeci dotyczy diagnozy zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej. Najpierw przedstawione zostały w nim metody badawcze w zakresie diagnozy zarządzania jednostkami pomocy społecznej i geneza badań kooperatywnych (przy czym tutaj r. 3.2 i 3.3. też mogłyby być połączone). Następnie mgr Leszek Zelek opisał metodykę badań własnych, wykorzystujących dobrze opisaną w tej części metodę *Participatory Action Research* (PAR) i przedstawił najpierw na rysunku, a następnie dobrze opisał 12 etapów badań

własnych. W dalszej części scharakteryzowana została grupa badawcza, opisany został przebieg procesu badawczego oraz omówione zostały wyniki właściwych badań terenowych. Rozdział kończy rzeczowe i merytoryczne podsumowanie wyników badań własnych (podrozdział 3.9.) oraz porównawcza analiza wyników dla narzędzi OPS i PCPR.

Rozdział czwarty prezentuje założenia koncepcji menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej. Mgr Leszek Zelek najpierw opisuje idee menedżerskiego zarządzania pomocą społeczną uwzględniając kompetencje menedżerów dotyczące pomocy społecznej według różnych autorów oraz podkreślając słusznie konieczność zwiększenia obligatoryjnych wymogów rekrutacyjnych na stanowiska kierownicze w jednostkach pomocy społecznej i centrach usług społecznych. Następnie przedstawia dobre praktyki w zakresie zarządzania jednostkami pomocy społecznej w wybranych krajach UE (tym razem w GB, Holandii, Finlandii, Niemczech i Francji). Autor nie wyjaśnił, dlaczego akurat te kraje zostały wybrane do szczegółowego przedstawienia (brak wskazanych konkretnych kryteriów wyboru i kryteriów opisu dobrych praktyk), a sposób przedstawienia „dobrych praktyk” raczej sugeruje ich miejsce w części teoretycznej, niż empirycznej. Na stronie 333 w tabeli 4.3 przedstawione są najważniejsze instrumenty koncepcji NPM wdrożone w systemach pomocy społecznej w wiodących (?) krajach UE i potem w tabeli 4.6. przedstawione są w inny sposób instrumenty koncepcji NPM stosowane w systemach pomocy społecznej w wybranych (?) krajach Europy. Są one jednak inne, niż te wybrane do badań własnych przez mgr Leszka Zelka. Stąd pytania: **skąd wynikają różnice przedstawione w tabelach, jaka jest relacja między przedstawionymi w tabelach 4.3. i 4.6. instrumentami do instrumentów wybranych w efekcie do opisanych w rozdziale 3 badań?** Następnie opisany został status instytucjonalny jednostek pomocy społecznej, świadczenia i usługi społeczne oraz system organizacyjny jednostek pomocy społecznej na tle wyników badań własnych, które jednak wydają się tylko pobocznymi wątkami uzupełniającymi treść dysertacji z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości i bardziej odpowiadające tematyce polityki społecznej. Wartość dodaną w tej części stanowi podsumowanie pozytywnych i negatywnych zjawisk w tabelach 4.7., 4.9., 4.11., 4.13. i 4.15. w ramach badanych instrumentów, które nie wiadomo dlaczego, tutaj nazwane są wymiarami. Ciekawymi są też treści tabel 4.8., 4.10., 4.12., 4.14. i 4.16. dotyczące założeń koncepcji menedżerskiego zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Na koniec tego rozdziału na podstawie badań własnych opisane zostały założenia koncepcji menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej (w spisie treści wyodrębnione nieco mylnie jako „menedżer pomocy społecznej”). Rozdział czwarty kończy opis zarządzania wynikami w jednostkach pomocy społecznej ze szczegółowym

podsumowaniem w tabeli 4.17. i odwzorowaniem na czytelnym rysunku 4.3. koncepcji menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej.

Rozdział piąty traktuje o warunkach oraz korzyściach implementacji koncepcji menedżerskiego zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Znalazła się w nim dobra ocena możliwości wdrożenia omawianej koncepcji ze szczególnym uwzględnieniem barier organizacyjnych i innych problemów (s. 390) podsumowanych sprawnie w tabeli 5.1. omawiającej także postulowane kierunki zmian w odpowiedzi na zidentyfikowane bariery. Następnie został opisany przebieg procesu wdrożenia koncepcji uwzględniający słusznie różne perspektywy czasowe i różne zadania wdrożeniowe (tabela 5.2.). Proces ten znalazł także swoje odwzorowanie na czytelnym rysunku 5.1., który zamiast „koniec” powinien mieć jeszcze element wdrożenia koncepcji i ciągłego doskonalenia. Na koniec dobrze i syntetycznie przedstawiono spodziewane korzyści wdrożenia koncepcji z różnych perspektyw: jednostek organizacyjnych, klientów pomocy społecznej i całego systemu pomocy społecznej.

W zakończeniu mgr Leszek Zelek zwrócił uwagę słusznie na najważniejsze wyniki przeprowadzonych badań własnych. Wskazał elementy nowości oraz najważniejsze osiągnięcia badawcze wynikające z dysertacji dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości w tabeli 6.1. Omówił je nawiązując do celów szczegółowych, rezultatów w kontekście osiągnięć badawczych, ograniczeń luki badawczej w zakresie teoretycznym, metodycznym i empirycznym oraz na tle poszczególnych rozdziałów lub podrozdziałów. Zauważył słusznie, że proces zmian jest czasochłonny i konieczny, a przedstawione propozycje możliwe do wdrożenia w powiatowych centrach pomocy rodzinie oraz gminnych ośrodkach pomocy społecznej. Implementacja tego procesu powinna przebiegać według określonych etapów, poprzedzonych przygotowaniem wszystkich uczestników procesu, w tym szczególnie pracowników. Zgadzam się jak najbardziej, że zmiany te powinny uwzględniać różne perspektywy czasowe. Na koniec mgr Leszek Zelek przedstawił rekomendacje dla praktyków, odniósł się do postawionych hipotez i podkreślił wartości dodane rozprawy doktorskiej.

Kryterium to ogólnie oceniam pozytywnie.

Ocena celów i hipotez rozprawy

Mgr Leszek Zelek wskazał kilka celów, przedstawionych w różnych częściach dysertacji. We wstępie wskazał dwa cele, najpierw: *ocena aktualnego poziomu skuteczności rozwiązań w zakresie zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej oraz określenie możliwości identyfikacji potencjalnych korzyści, wynikających z wdrożenia koncepcji menedżerskiego zarządzania*. Następnie wskazał cel główny jako: *opracowanie koncepcji menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej*.

Ogólnie cel główny oceniam dobrze. Został on określony w powiązaniu z tytułem, uwzględniając przedmiot i podmiot badań. Pozostałe cele ze wstępu zostały nie nazwane i tylko pośrednio można do nich znaleźć odwołania w tekście. Mgr Leszek Zelek sformułował również 6 celów szczegółowych (str. 171):

1. *wzbogacenie dotychczasowej wiedzy, dotyczącej specyfiki oraz procesów zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej w Polsce;*
2. *usystematyzowanie i wzbogacenie dotychczasowej wiedzy w zakresie menedżerskiego podejścia do zarządzania w sektorze publicznym, opartego na koncepcji nowego zarządzania publicznego;*
3. *opracowanie narzędzi oceny skuteczności zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej;*
4. *ocena skuteczności aktualnego sposobu zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej;*
5. *opracowanie koncepcji menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej, opartej na głównych instrumentach nowego zarządzania publicznego;*
6. *ocena możliwości i potencjalnych korzyści implementacji koncepcji menedżerskiego podejścia do zarządzania w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej.*

Cele nie zostały podzielone na poznawcze, metodyczne i utylitarne. Ogólnie są sformułowane dobrze.

Wyznaczona została również Hipoteza główna: *implementacja koncepcji menedżerskiego zarządzania do jednostek organizacyjnych pomocy społecznej zwiększy skuteczność ich działania.* Oraz siedem hipotez szczegółowych (str. 171-172) które nie odpowiadają w ogóle sformułowaniem celom szczegółowym:

1. *w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej dominuje biurokratyczny model zarządzania z silnym podporządkowaniem organom wyższych szczebli;*
2. *w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej nie są stosowane rozwiązania oraz metody zarządzania wykorzystujące mechanizmy rynkowe;*
3. *w obecnych warunkach rosnących potrzeb społecznych system pomocy społecznej jest coraz bardziej niewydolny cechując się niskim poziomem orientacji na klienta i wyniki;*
4. *struktury organizacyjne jednostek pomocy społecznej są wysoce scentralizowane;*
5. *implementacja zasad menedżerskiego zarządzania do jednostek organizacyjnych pomocy społecznej wymaga uwzględnienia specyfiki i odrębności tego obszaru;*
6. *kierownicy jednostek organizacyjnych pomocy społecznej wykazują niski poziom kompetencji menedżerskich;*
7. *w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej nie funkcjonują systemy oceny poziomu zaspokojenia potrzeb klientów.*

Hipotezy nie zostały podzielone na poznawcze, metodyczne i utylitarne. Są sformułowane dość ogólnie. W tabeli 3.43. przedstawiono je w zestawieniu z efektami ich

weryfikacji, a następnie w tekście opisano je szerzej z uzasadnieniem. W rezultacie Hipoteza 2 i 7 zostały potwierdzone częściowo.

Całościowo to kryterium oceniam pozytywnie.

Oryginalność rozwiązania problemu naukowego, w tym umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Określony w tytule rozprawy problem naukowy wymógł konieczność opracowania autorskiego podejścia do badania menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej. Złożoność przedstawionej tematyki umożliwiła różne wykorzystanie metod, technik i narzędzi badawczych. Mgr Leszek Zelek opisał proces badawczy w 12 etapach przedstawionych również na rysunku 3.2. (s. 169):

1. *Studia literaturowe;*
2. *Zdefiniowanie problemu badawczego;*
3. *Określenie hipotez badawczych;*
4. *Operacjonalizacja procesu badawczego;*
5. *Przygotowanie wersji wyjściowej narzędzia;*
6. *Zaproszenie do udziału w badaniu wybranych PCPR i OPS;*
7. *Wybór koordynatora badań;*
8. *Prowadzenie konsultacji narzędzia badawczego;*
9. *Badania właściwe;*
10. *Analiza wyników badań;*
11. *Przyjęcie założeń koncepcji menedżerskiego zarządzania;*
12. *Określenie warunków implementacji koncepcji.*

W efekcie zaprojektował dwa kwestionariusze ankietowe, których zestawy pytań przetestował przed użyciem (pilotaż). Kwestionariusze zostały umieszczone na serwerze, a pracownicy i kadra zarządzająca badanych jednostek otrzymali link do ankiety i zostali poproszeni o wypełnienie jej w ciągu 14 dni (od 17 grudnia 2019 r. do 9 stycznia 2020 r. rozsyłano zaproszenie do badanych, zbieranie danych właściwych rozpoczęto w dniu 3 lutego 2020 r. i zakończono w dniu 14 lutego 2020 r.). Proces badawczy został wsparty listem polecającym z Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Dodatkowo zostały przeprowadzone dwa wywiady pogłębione z ekspertami z obszaru pomocy społecznej (zostali oni dobrze dobrani i dobrze opisani w dysertacji). Tabela 3.5. na s. 176 przedstawia klasyfikację jednostek organizacyjnych pomocy społecznej ze względu na strukturę administracyjną kraju opracowaną na potrzeby badania. W efekcie uzyskano 242 ankiety (75,7% całej populacji) z powiatowych centrów pomocy rodzinie (PCPR) oraz 1959 ankiet (76,1% populacji) z miejskich, miejsko-gminnych, gminnych ośrodków pomocy społecznej, ich filii oraz miejskich ośrodków pomocy rodzinie (OPS). Następnie prawidłowo dokonano analizy wyników badań i właściwie przeprowadzono diagnozę zarządzania jednostkami

organizacyjnymi pomocy społecznej. Na koniec umiejętnie podsumowano badania własne i dokonano właściwej weryfikacji hipotez.

Jako ciekawe i utrudniające wdrożenie koncepcji menedżerskiego zarządzania oceniam niektóre wyniki badań, jak np. to, że wynagrodzenie pracowników nie zależy od wyników pracy, podobnie jak nie zależy od umiejętności i obowiązków pracowników.

Przyjętą w pracy procedurę badania oceniam dobrze, podobnie jak wykorzystane w rozprawie metody i narzędzia badawcze. Wysoko oceniam umiejętność samodzielnego planowania pracy badawczej. Treść merytoryczna odpowiada zapotrzebowaniu teorii i praktyki w zakresie zarządzania menedżerskiego w jednostkach pomocy społecznej. Dodatkowym atutem dysertacji są jej wartości aplikacyjne. Zarówno opracowanie koncepcji menedżerskiego zarządzania ośrodkami pomocy społecznej, jak i określenie warunków oraz korzyści implementacji menedżerskiego zarządzania stanowią zbiór rekomendacji możliwych do zastosowania w różnych jednostkach pomocy społecznej. Mogą stanowić także podstawę do formułowania zaleceń dotyczących wdrożenia tej koncepcji w tych jednostkach. Negatywnie oceniam duże wtrącenia dotyczące zagadnień związanych z polityką społeczną i nie wpływających na wartość dysertacji w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Ogólnie oceniam to kryterium pozytywnie.

Ocena struktury pracy i zgodność tematu oraz strony formalnej i źródeł

Przedstawiona do oceny dysertacja stanowi logiczną całość podporządkowaną problematyce badawczej (od ogółu do szczegółu) oraz realizacji celu głównego. Wyodrębniono w niej w założeniu część teoretyczną (rozdziały 1-2), część metodyczną (rozdział 3) i empiryczną (rozdziały 4 i 5), choć części te się niepotrzebnie między sobą przenikały. Dysertacja obejmuje 478 stron wraz z siedmioma załącznikami i streszczeniem po polsku i angielsku. Składają się na nią: pięć rozdziałów, złożonych następnie z podrozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, wykazu rysunków (29), i załączników (7). Część podstawowa dysertacji znajduje się na 413 stronach. W pracy zastosowano przypisy dolne. Całkowita objętość rozprawy odpowiada złożoności prezentowanej tematyki i przekracza zdecydowanie prace tego rodzaju.

Struktura dysertacji jest niezrównoważona i każdy rozdział ma inną liczbę podrozdziałów: rozdział 1 – ma 6 podrozdziałów (przy czym 1.3.1. dzieli się dalej do 1.3.9.); rozdział 2 ma 8 podrozdziałów (przy czym 2.5.1. dzieli się dalej do 2.5.4.); rozdział 3 ma 10 podrozdziałów (w tym 3.8.1. które dzieli się dalej do 3.8.8.); rozdział 4 ma 7 podrozdziałów (w tym 4.2.1. dzieli się dalej do 4.2.5.); a rozdział 5 ma tylko 3 podrozdziały, bez dalszych podziałów.

Dysertacja jest przygotowana starannie. Mimo to mgr Leszek Zelek nie uniknął drobnych błędów stylistycznych, w tym językowych, związanych z formatowaniem tekstu czy pomyłką w sumowaniu (tabela 3.6). W pracy można znaleźć drobne powtórzenia. Czasem są to pojedyncze zdania (rozdział 1), czasem frazy w części akapitów (rozdział 2 i 3). Ogólnie praca jest napisana zrozumiałym i poprawnym językiem. Choć często zdania w tekście są wielokrotnie złożone, co czasem utrudnia rozumienie wywodu mgr Leszka Zelka.

Tabele i wykresy są przygotowane starannie i dobrze sformatowane. Rysunki w większości są czytelne (z wyjątkiem 1.3. *Stokrotki dobrobytu* oraz 1.4. *Geograficzne rozmieszczenie reżimów polityk społecznych według G. Esping-Andersena na tle państw Europy*, które należałoby przerysować, a następnie dobrze opisać). Wykresy w tekście zostały niepoprawnie nazwane rysunkami. Przedstawiają czytelnie dane liczbowe w postaci tabelarycznej, kołowej i map. Ich interpretacja pod wykresami jest dobra. Potwierdza to umiejętność mgr Leszka Zelka przedstawiania i interpretacji danych statystycznych.

W pracy zostało wykorzystanych 486 pozycji bibliograficznych (w tym ponad 100 anglojęzycznych); 77 odnośników do aktów prawnych oraz 100 odnośników do stron internetowych. Zdecydowana większość pozycji bibliograficznych była przywoływana właściwie w przypisach dolnych (niektóre przypisy są zbyt obszerne, niewiele wnoszące do właściwej treści pracy, np. przypis 19; 27; 41; 44; 64; 75 itd.). Niektóre z nich (np. przypis 13, 19 lub 75) stanowią ważne części i powinny mieć swoje miejsce w głównej treści dysertacji, inne są raczej zbędne (np. przypis 27, 37, 108, czy 266; przy czym np. w przypisie 115 znajduje się odniesienie do innego celu (artykułu) niż tematyka dysertacji, co chyba powinno być usunięte/zmienione przed ostateczną edycją dysertacji; niektóre przypisy też nie dotyczą treści do których stanowią odwołanie, jak np. przypis 683, nie przywołuje publikacji B. Ziębickiego).

Zdarza się również błędne stosowanie przypisów dolnych – numeracja w tekście jest po przecinku zamiast po średniku na dole (np. przypisy: „18,19”; „73, 74”; „270, 271, 272, 273, 274, 275, 276”, „354, 355”; „360, 361, 362”, i wielokrotnie dalej). Bibliografia jest aktualna i odpowiada poruszonym w dysertacji zagadnieniom, choć niektóre pozycje (np. elektroniczna *Encyklopedia Zarządzania*) są zbyt często przywoływane w tekście.

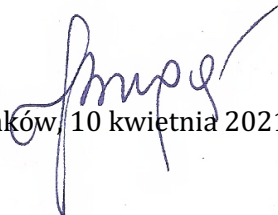
Ogólnie oceniam dobrze to kryterium.

Konkluzja

Mając na uwadze wszystkie wady i zalety dysertacji, ogólnie oceniam pozytywnie rozprawę doktorską mgr Leszka Zelka pt. *Koncepcja menedżerskiego zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej*, przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora dra hab. Bernarda Ziębickiego, prof. UEK oraz promotor pomocniczej dr Magdaleny Wróbel.

Doktorant opanował ogólną wiedzę teoretyczną w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości oraz ogólną umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Uporządkował i scharakteryzował dorobek naukowy w obszarze zarządzania jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej, opracował koncepcję menedżerskiego zarządzania w tych jednostkach, poprawnie przeprowadził i omówił wyniki postępowania badawczego i sformułował wnioski z badań. Potwierdził niniejszym, że potrafi rozwiązywać oryginalne problemy naukowe w zakresie zastosowania wyników badań własnych.

Moim zdaniem dysertacja mgr Leszka Zelka spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim. Moja ocena jego pracy w tym zakresie jest pozytywna.


Kraków, 10 kwietnia 2021 r.