

Bielsko-Biała, 31 lipca 2023 r.

dr hab. Agnieszka Barcik, prof. ATH
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania i Transportu
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Dagmary Stefańskiej, pt. **Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit a Nowe Zarządzanie Publiczne**, napisanej pod kierunkiem naukowym
promotor: dr hab. Dagmary Bubel
i promotora pomocniczego dr inż. Anny Albrychiewicz-Słocińskiej
na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

I. Uwagi wstępne

Podstawę formalną przygotowania niniejszej recenzji stanowi pismo dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz, Kierownik Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości, z dnia 31 maja 2023 roku, informujące o powołaniu mojej osoby, przez Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Dagmary Stefańskiej.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mieści się na 264 stronach i obejmuje wstęp, pięć rozdziałów, podsumowanie i wnioski, wykaz literatury, spis tabel, rysunków i wykresów.

Recenzję rozprawy doktorskiej mgr Dagmary Stefańskiej oparto na następujących kryteriach: znaczenie podjętej w pracy problematyki, metodyka badań, ocena rozwiązania problemu, strona formalna. Podstawę tak sformułowanych kryteriów oceny stanowi artykuł 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz. U. nr 65, poz. 595, ze zm., rozprawa doktorska powinna stanowić „oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (..) oraz wykazać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej”.

II. Znaczenie podjętej problematyki

Podjęty w pracy problem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit z uwzględnieniem koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Problem badawczy podjęty przez Autorkę jest nie tylko interesujący ale

i ważny, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Tematyka zarządzania organizacjami non-profit jest bardzo aktualna, szczególnie w obliczu współczesnych wyzwań przed którymi stoją społeczeństwa demokratyczne. Organizacje non-profit, zajmując się działalnością społecznie użyteczną, pełnią różne role społeczne m.in. związane z ochroną zdrowia, edukacją, kulturą, pomocą społeczną, ochroną środowiska. Tym samym kierują się one w swojej działalności odmiennymi wartościami i motywacją działania aniżeli organizacje gospodarcze. Co więcej, są one bardziej elastyczne i złożone w swojej strukturze i jednocześnie podlegają dynamicznym zmianom wynikającym z sytuacji polityczno-gospodarczej, globalizacji i uwarunkowaniom wynikającym z członkostwa w Unii Europejskiej.

Z tego względu istotne jest takie zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit, które uwzględniając powyższe czynniki, skoncentruje się budowaniu kultury organizacyjnej, która sprzyja pracy zespołowej opartej na motywacji i rozwoju unikalnych umiejętności i doświadczenia, które powinni posiadać ich pracownicy. Niewątpliwie koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego skupiająca się na właściwym wyznaczaniu celów, standardów usług i efektywności podejmowanych działań powinna być punktem odniesienia dla organizacji non-profit w skutecznym działaniu i realizacji postawionych przed organizacją celów społecznych, głównie w aspekcie efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Reasumując, tytuł oraz podjęta tematyka badawcza są aktualne i naukowo istotne, dlatego ich wybór i przedstawienie w dysertacji uznaje za merytorycznie uzasadnione. Dysertacja ma charakter prawidłowo opracowanej monografii w oparciu o rzetelny i dobrze opisany przegląd literatury oraz badania empiryczne.

III. Metodyka badań – cele, założenia, metody

Recenzowana praca mieści się w głównym nurcie badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi, obejmując także szerokie spektrum zagadnień koncertujących się wokół funkcjonowania i zarządzania organizacjami non-profit. Ponadto praca wnikliwie eksploruje zagadnienia związane z koncepcją Nowego Zarządzania Publicznego.

Głównym celem pracy była „próba opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji non-profit z uwzględnieniem zasad Nowego Zarządzania Publicznego”. Cel główny został zdekomponowany na pięć celów szczegółowych:

1. Usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji non-profit.
2. Rozpoznanie zasad Nowego Zarządzania Publicznego w zarządzaniu organizacją non-profit.
3. Określenie miejsca zarządzania w funkcjonowaniu organizacji non-profit w aspekcie Nowego Zarządzania Publicznego.
4. Zidentyfikowanie instrumentów Nowego Zarządzania Publicznego determinujących zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji non-profit.
5. Diagnoza przesłanek stosowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji non-profit wspieranego przez Nowe Zarządzanie Publiczne.

Tak określone cele dysertacji dały podstawę do sformułowania hipotez badawczych: hipotezy głównej w brzmieniu: „Implementacja zasad Nowego Zarządzania Publicznego w organizacjach non-profit zależy od zarządzania zasobami ludzkimi w tych organizacjach” oraz czterech hipotez szczegółowych:

1. Organizacje non-profit dysponują szeregiem instrumentów Nowego Zarządzania Publicznego, za pomocą których determinują skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi.
2. W zarządzaniu zasobami ludzkimi należy uwzględnić czynniki specyficzne dla każdej organizacji non-profit w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego.
3. Determinanty zarządzania organizacją non-profit powinny zostać poddane osobnej diagnozie i wyodrębnione w odniesieniu do specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem przesłanek Nowego Zarządzania Publicznego.
4. Systematyka modeli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit umożliwia opracowanie autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit w warunkach Nowego Zarządzania Publicznego.

Przyjęte w pracy cele szczegółowe są spójne i korespondują z celem głównym. Natomiast przyjęte hipotezy badawcze korespondują z określonymi celami pracy.

Autorka przygotowała dysertację w oparciu o studia literaturowe (polskojęzyczne i obcojęzyczne) oraz analizę przeprowadzonych badań. Narzędzie badawcze stanowił opracowany przez Autorkę kwestionariusz ankiety. Uzyskane dane Autorka opracowała przy użyciu metod statystycznych głównie takich jak test chi kwadrat. W pracy zastosowano także

model zależnościowy opierający się na drzewach parsowania. W modelu zastosowano algorytm ESH. Wykonano także analizę wstępną powiązań między odpowiedziami na pytania wykorzystując w tym celu metodę hierarchicznej analizy skupień.

Podsumowując całościowo powyższą ocenę, stwierdzam, że założenia badawcze zostały wyrażone poprzez cel główny i cele szczegółowe oraz hipotezy, wytyczają zadania badawcze i spełniają wymagania formalne.

IV. Ocena rozwiązania problemu

W strukturze pracy można wyróżnić dwie zasadnicze części: teoretyczną i empiryczną. Część teoretyczna obejmuje trzy pierwsze rozdziały i stanowi syntezę wiedzy w zakresie: zarządzania organizacjami non-profit, zarządzania zasobami ludzkimi oraz problematyki Nowego Zarządzania Publicznego. Część empiryczna zawarta jest w dwóch kolejnych rozdziałach. Dotyczą one implementacji zasad Nowego Zarządzania Publicznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit miasta Częstochowy oraz rozwiązań modelowych w tym zakresie.

Wstęp do recenzowanej dysertacji co do zasady zawiera istotne elementy, w tym uzasadnienie wyboru tematyki, główne założenia metodyczne (cele, hipotezy) oraz opis struktury pracy. Brak we wstępie jednak opisu przeprowadzonego procesu badawczego i wykorzystanych metod, narzędzi badawczych. Uwzględnienie tych kwestii w tej części pracy dałoby jej szerszy, pełniejszy obraz już na etapie lektury wprowadzenia, tym bardziej, że Autorka nie zdecydowała się także na odrębny, rozpoczynający część empiryczną pracy, rozdział/podrozdział poświęcony przyjętej metodyce badań. Pozostawiam to jednak pod otwartą dyskusję.

Rozdział pierwszy pracy *Zarządzanie organizacjami non-profit jako element zarządzania publicznego* stanowi kompendium wiedzy o zarządzaniu organizacjami non-profit i Nowym Zarządzaniu Publicznym. Doktorantka wychodzi od przeglądu definicji zarządzania publicznego aby następnie przedstawić etapy ewolucji Nowego Zarządzania Publicznego. Kolejne punkty obejmują wartościowe rozważania Autorki w temacie instrumentów oraz modeli Nowego Zarządzania Publicznego. Atutem powyższego rozdziału jest udana próba uporządkowania kluczowych dla dysertacji pojęć.

W rozdziale drugim pt. *Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem problematyki Nowego zarządzania Publicznego* scharakteryzowano w pierwszej kolejności koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie Nowego Zarządzania Publicznego. Omówione zostały ponadto przesłanki kwantyfikacji zasobów

ludzkich w organizacjach non-profit, jej zasadność oraz wybrane motywacje dla jej stosowania w NGO. Rozdział ten zamyka prezentacja wybranych modeli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit.

Z kolei rozdział trzeci *Determinanty Nowego zarządzania Publicznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit miasta Częstochowy*, zamykając pierwszą część pracy, stanowi syntetyczne ujęcie problematyki determinant Nowego Zarządzania Publicznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit miasta Częstochowy. Rozważania w tym rozdziale zawężono terytorialnie do organizacji non-profit działających na terenie miasta Częstochowy. Rozwiązanie takie wydaje się zrozumiałe, jednak brak w tym aspekcie uzasadnienia ze strony Autorki dla takiego wyboru. Warto zaznaczyć, że przy określaniu zakresu terytorialnego Autorka przykładowo kierowała się doświadczeniem zawodowym we współpracy z organizacjami non-profit miasta Częstochowy czy innymi przesłankami uzasadniającymi ten wybór.

Rozdział czwarty *Implementacja zasad Nowego zarządzania Publicznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit miasta Częstochowy* rozpoczyna punkt poświęcony socjo-ekonomicznej charakterystyce organizacji non-profit miasta Częstochowy, która dała podstawy do wyszczególnienia wybranych czynników stymulujących oraz czynników ograniczających koncepcje Nowego zarządzania Publicznego w funkcjonowaniu badanych podmiotów. Rozważania w tym rozdziale zamykają punkty poświęcone, istotnym z punktu widzenia realizacji celów badawczych pracy, zagadnieniom: procesów kształtowania zarządzania zasobami ludzkimi i instrumentów Nowego Zarządzania Publicznego wdrażających zasady zarządzania zasobami ludzkimi wybranych organizacjach.

Rozdział piąty, ostatni pt. *Model zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit miasta Częstochowy w aspekcie Nowego Zarządzania Publicznego* jest, zgodnie z założeniem Autorki, egzemplifikacją badań empirycznych. Kluczowym punktem tego rozdziału jest punkt 5.5, w którym Autorka przedstawiła model zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach no-profit miasta Częstochowy z wykorzystaniem zasad Nowego Zarządzania Publicznego. Punkt wyjścia do budowy i prezentacji powyższego modelu stanowiła kwantyfikacja modeli zarządzania oraz omówienie wpływu zasad Nowego Zarządzania Publicznego na zarządzanie zasobami ludzkimi w badanych organizacjach, a także identyfikacja warunków stosowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

W zakończeniu Autorka dokonała wnikliwej reasumpcji swoich rozważań poprzez wskazanie realizacji celów badawczych oraz weryfikacji postawionych w dysertacji hipotez. Ponadto Autorka określiła wkład dysertacji w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

na dwóch płaszczyznach: teoretycznej i empirycznej. Doktorantka wskazała także, że ze względu na złożoność i obszerność poruszanej w rozprawie problematyki nie została ona omówiona w sposób wyczerpujący i wymaga dalszych badań. Z tego względu warto by było, aby Autorka podjęła próbę zakreślenia problemów i zagadnień badawczych na przyszłość.

Przedstawione w dysertacji wyniki badań dostarczają gruntownej wiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit. Autorka usystematyzowała także dotychczasowy dorobek w tym zakresie, dokonała egzemplifikacji modeli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach no-profit w aspekcie Nowego zarządzania Publicznego oraz kwantyfikacji tych modeli w organizacjach non-profit miasta Częstochowy wraz krytyczną implementacją istniejącego modelu w tych organizacjach. Jako główny atut dysertacji uznaję, opracowany na podstawie przeprowadzonej diagnozy, autorski model zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit miasta Częstochowy uwzględniający zasady nowego zarządzania Publicznego. Autorka rozwiązała postawiony w pracy problem badawczy oraz potwierdziła umiejętność prowadzenia badań naukowych.

V. Strona formalna pracy

Dysertację charakteryzuje poprawna i spójna struktura. Objętość rozdziałów jest porównywalna. Treść rozdziałów jest adekwatna do ich tytułów. Praca napisana jest zrozumiałym i poprawnym językiem. W pracy dostrzeżono drobne błędy językowe: literówki oraz nieliczne błędy stylistyczne. Wątpliwości budzi także kwestia numeracji stron – niektóre rozdziały kończą się pustą, ponumerowaną stroną (min. strony: 10, 44, 66), a niektóre nie. Być może jest to celowy zabieg Autorki, jeśli tak, to warto aby obejmował całą pracę w sposób jednolity. Wykaz literatury zawiera 288 pozycje, które obejmują monografie, artykuły naukowe oraz związane merytorycznie z tematem akty prawne. Nie uwzględniono w nim jednak niektórych pozycji literatury cytowanych w treści pracy - m.in. pozycja A Pyszki, która powoływana jest przez Autorkę wielokrotnie m.in. jako źródło tabeli nr 13 (strona 90), rysunku nr 16 (strona 93) i innych). Źródła bibliograficzne dotyczą głównie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, organizacji no-profit, a także koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego. Spora część z nich to pozycje stosunkowo nowe, wydane w okresie 5-7 lat, co w obecnie występującej dynamice obiegu wiedzy jest wynikiem w pełni zadawalającym. Pod względem jakościowym, literatura jest dobrana prawidłowo, ponadto jest zróżnicowana. Na podkreślenie w tym zakresie zasługuje umiejętność wykorzystania szerokiej literatury przedmiotu oraz odwołania do wyników aktualnych badań w podjętej problematyce.

Rozprawa zawiera także 58 tabeli, 35 wykresów i 26 rysunków. Schematy te są powiązane z tekstem i zwiększają przejrzystość prezentowanych treści. Warto podkreślić sporą liczbę autorskich tabel i wykresów, występujących zarówno w części empirycznej, jak i teoretycznej pracy, co świadczy o wkładzie naukowym Autorki w dysertację.

Ocena strony formalnej praca prezentuje dobry poziom, została przygotowana starannie i poprawnie warsztatowo. Wykazane, drobne uchybienia nie wpływają na ogólne, pozytywne wrażenie.

VI. Wnioski i konkluzja końcowa

Szczegółowa analiza zawartości poszczególnych rozdziałów dysertacji daje podstawę do wskazania walorów merytorycznych i osiągnięć Doktorantki, do których należą:

- wybór oryginalnego i aktualnego tematu dysertacji,
- przeprowadzenie badań w aktualnym, bardzo ważnym społecznie obszarze oraz ich walory aplikacyjne dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit,
- zebranie obszernego materiału empirycznego,
- poprawne postępowanie badawcze, pozwalając na realizację wytyczonego celu dysertacji,
- poprawne wnioskowanie i weryfikacja hipotez badawczych,
- opracowanie autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit miasta Częstochowy w warunkach Nowego Zarządzania Publicznego.

W części dyskusyjnej obrony pracy doktorskiej, Autorka proszona jest o przedstawienie swojego stanowiska w następujących kwestiach:

1. *W zakończeniu dysertacji wspomniano o możliwości prowadzenia dalszych badań w ramach podjętego tematu, proszę więc o sprecyzowanie obszarów do dalszej eksploracji badawczej.*
2. *Proszę o ocenę możliwości implementacji autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit w warunkach Nowego Zarządzania Publicznego w innych miastach.*
3. *Proszę o sformułowanie katalogu kluczowych rekomendacji usprawniających dla kadry zarządzającej zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit.*

Przedstawiona do recenzji praca jest autorskim opracowaniem o charakterze naukowym opartym na wiedzy Doktorantki, źródłach literaturowych oraz wykorzystaniu właściwych dla omawianych zagadnień metod badawczych. Biorąc pod uwagę walory naukowe rozprawy, postępowanie badawcze i obszerny materiał empiryczny uważam, że praca doktorska mgr Dąmąry Stefańskiej spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej do dalszych etapów postępowania.