

Warszawa 20 sierpnia 2016

Dr hab. Prof. ALK Robert Rządca
Akademia Leona Koźmińskiego

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Tomasza Dąbrowskiego pt. „Zarządzanie oparte na kompetencjach w urzędach administracji publicznej – analiza w krytycznym nurcie zarządzania (critical management studies)”, napisanej pod kierunkiem dr hab. Romana Batko

I. Wstęp

Podstawą do opracowania recenzji jest uchwała Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 4 maja 2016 roku oraz pismo Dziekana Wydziału prof. Jacka Ostaszewskiego z 18 maja 2016 roku.

Punktem odniesienia recenzji są wymogi o określone w art. 13 pkt 1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, zgodnie z którymi rozprawa doktorska „powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...) oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej (...) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej”.

W recenzji postaram się ocenić strukturę pracy, tematykę rozprawy, problem badawczy i postawione pytania, dobór literatury, meritum rozważań oraz stronę językową i formalną rozprawy.

II. Struktura pracy i tematyka poszczególnych rozdziałów

Rozprawa mgr Dąbrowskiego liczy 327 stron, z czego 34 strony stanowi bibliografia. Praca składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów merytorycznych oraz zakończenia.

W wprowadzeniu autor dokonuje paradygmatycznego umiejscowienia pracy oraz omawia sposób prezentacji danych. Rozdział pierwszy zawiera szkic koncepcji Competence Based Management (dalej będę stosował skrót CBM) oraz jej źródeł. W rozdziale drugim autor dokonuje analizy pojęcia „kompetencje”, ich miejsca w nieco szerszym kontekście zarządzania. W rozdziale trzecim doktorant przedstawia podłoże wprowadzania CBM w administracji publicznej w kategoriach przyczyn, interesów oraz metazałożeń. Kolejny rozdział zawiera ocenę zmian, jakie zaszły w administracji w wyniku wdrażania koncepcji CBM. Ocena ta dokonywana jest zarówno w poszczególnych obszarach zarządzania ludźmi, jak i szerszej perspektywy zarządzania. Rozdział piąty zawiera analizę krytyczną wprowadzania CBM dokonywaną przy pomocy metafory grzechów głównych oraz ocenę znaczenia CBM w zarządzaniu administracją.

Struktura rozprawy jest prosta i klarowna, sposób prowadzenia rozważań ułatwia podążanie za koncepcjami i przemyśleniami autora, skłania do refleksji i pytań. Myślę, że już w samej struktury pracy dostrzec można swobodne poruszanie się autora w omawianej problematyce (co oczywiście nie oznacza, że zawartość pracy spełnia wszystkie oczekiwania i wymagania).

III. Problem badawczy, cele oraz pytania badawcze.

Zasadność podjęcia tematu. Rozprawa dotyczy istotnego obszaru praktyki zarządzania – administracji publicznej, bardzo ciekawego i równocześnie niezmiernie ważnego przedmiotu badań: wprowadzania w administracji publicznej zmian, zmierzających (przynajmniej deklaratywnie) do zwiększenia sprawności jej działania. Problem naukowy jest więc bez wątpienia ciekawy i ważny zarazem. Jest w podjętej przez doktoranta tematyce także – chociaż pośrednio – ważny problem oceny zasadności i sensowności wydatkowania środków publicznych (jako że każde wdrożenie CBM finansowane było ze środków publicznych, na ogół pochodzących z funduszy strukturalnych UE).

Cel pracy oraz pytania badawcze. Autor formułuje cel pracy następująco (s. 19): *krytyczne spojrzenie, w ramach nurtu Critical Management Studies, na koncepcję zarządzania opartego na kompetencjach (Competency-Based Management, CBM) w rzeczywistości urzędów polskiej administracji publicznej.* Cel jest jasny, chociaż niepotrzebnie podkreślone zostało owo

„krytyczne spojrzenie”. Skoro autor pozycjonuje swoje zamierzenia w ramach krytycznego nurtu zarządzania, to oczywiste jest, że jego analiza powinna mieć charakter krytyczny.

Następnie mgr Tomasz Dąbrowski sformułował cztery pytania badawcze, wynikające z przyjętego celu (s. 20):

- *Czym jest i jakie ma cechy zarządzanie oparte na kompetencjach w rzeczywistości urzędów administracji publicznej?*
- *Jakie przyczyny, oczekiwania i założenia oraz jakie grupy interesów stoją za decyzjami o wprowadzeniu zarządzania opartego na kompetencjach w urzędach?*
- *Jakie efekty starano się osiągnąć, jakie efekty komunikowano jako osiągnięte i jakie rzeczywiście osiągnięto w wyniku zrealizowanych projektów mających wprowadzić rozwiązania z zakresu zarządzania opartego na kompetencjach?*
- *Czy zarządzanie oparte na kompetencjach jest w ogóle możliwe w rzeczywistości administracji publicznej, a jeśli tak, to jakie bariery utrudniają jego urzeczywistnienie?*

Pytania są ciekawe, dobrze wyrażają przyjęty przez autora cel i zamierzenia badawcze. Chciałbym sformułować trzy uwagi (o zróżnicowanym zresztą charakterze) dotyczące tych pytań. Po pierwsze, pytań jest znacznie więcej niż cztery – wystarczy przeczytać je aby to dostrzec. Po drugie, wolałbym aby każde z pytań (a w szczególności pytanie pierwsze oraz ostatnie) zostało *explicite* zawężone do rzeczywistości polskiej administracji publicznej, znajdującej się w bardzo specyficznym okresie (historycznym, społecznym, strukturalnym i politycznym). W obecnej postaci sformułowanie pytań może sugerować, że zamiarem autora jest dokonywanie uogólnień o charakterze ogólnoteoretycznym. A – jak pisze sam autor – jego zamierzenie jest inne: chce zrozumieć rzeczywistość polskiej administracji publicznej, wprowadzającej CBM. Po trzecie, wolałbym aby pytania dotyczyły – tam gdzie jest to możliwe – podmiotów. Np. odpowiedź na pytania o efekty jakie starano się osiągnąć będzie zależała od odpowiedzi na pytanie: Kto starał się osiągnąć? Kierownictwa urzędów, przedstawiciele centralnej administracji rządowej? Szefowie komórek zarządzania ludźmi, itp.

Niezależnie od tych uwag nie mam wątpliwości, że wybrana problematyka, postawione cele i pytania badawcze wpisują się bardzo dobrze w obszarze nauk o zarządzaniu, a autor podjął się rozwiązania ważnego i oryginalnego problemu badawczego.

IV. Metodyka badań

Autor we wprowadzeniu do rozprawy pozycjonuje pracę w paradygmacie humanistycznym, w krytycznym nurcie zarządzania (dalej będę stosował skrót CMS). Również w tej części rozprawy skrótowo omawia metody badawcze. Wyjaśnienie umiejscowienia paradygmatycznego jest dobrym rozwiązaniem. Podobnie właściwym zabiegiem jest sposób prezentacji danych, umożliwiający ochronę tożsamości respondentów, w sytuacji gdy bardzo wiele sądów i wypowiedzi ma charakter zdecydowanie krytyczny.

Doktorant wykonał ogromną pracę badawczą, prowadząc badania zarówno w urzędach administracji państwowej, jak i samorządowej, a także w firmach doradczych, które wdrażały rozwiązania CBM. Autor przeprowadził ponad pięćdziesiąt wywiadów, przeanalizował ogromną liczbę dokumentów, zrealizował ponad czterdzieści spotkań focusowych, spędził wiele godzin na obserwacjach i warsztatach, itd.

Chciałbym jednak podkreślić, że przyjęcie podejścia wieloparadygmatycznego naraża badacza na istotne ryzyko. Otóż może ono sprzyjać w praktyce badawczej podejściu „wszystko dozwolone” (*everything goes*). No bo skoro można połączyć subiektywizm i obiektywizm, zaangażowanie i neutralność to właściwie wszystko co napisze badacz jest – z jego punktu widzenia – właściwe. Jeśli łączymy perspektywy interpretatywizmu i radykalnego humanizmu (patrz Koster) to przynajmniej pozostajemy w rzeczywistości subiektywnej i nie rościmy sobie prawa do uogólnień typu „w administracji jest tak i tak” do czego co pewien czas sięga autor.

Na tym tle właśnie zabrakło mi zdecydowanie rozważań metodologicznych, dzięki którym mógłbym zrozumieć w jaki sposób doktorant przechodził od surowego materiału badawczego do interpretacji i uogólnień, skąd i kiedy wiedział, że dysponuje wystarczającym materiałem badawczym i może zakończyć (albo nie kończyć tylko przerwać celem dokonania pewnych uogólnień) etap zbierania danych (wywiady, analizę dokumentów, badania focusowe, itp.). Dlaczego powtarzał badania w tych samych urzędach a w innych nie? Dlaczego prowadził badania w takich a nie innych odstępach czasowych?

Postępuję się kilkoma przykładami. Badania w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego prowadzone były w 2012 roku (spotkania fokusowe i wywiady) oraz w 2015 roku (analiza dokumentacji). Oznacza to, że autor nie miał możliwości oceny efektów wdrażania CBM inaczej niż przez badania dokumentacji. To być może za mało, szczególnie w kontekście uwag zawartych w

końcowych partiach pracy. Analogiczna sytuacja miała miejsce w Min. Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Starostwie Powiatowym w Mikołowie, Starostwie Powiatowym w Limanowej, Lipnie, Żninie. Równocześnie w Urzędzie Miejskim w Bielsku-Białej spotkania fokusowe prowadzone były w 2015 roku i nie zostały uzupełnione analizą dokumentacji a jedynie obserwacją nieuczestniczącą (prowadzoną w 2014 roku). W innych urzędach (np. Skępe) autor prowadził wywiady w latach 2012 oraz 2015 a także analizę dokumentacji, również w latach 2012 oraz 2015.

Zgadzam się, że (s. 14), że „badaniom praktyki zarządzania zawsze towarzyszy subiektywizm lub intersubiektywizm badacza.” Ale chciałbym poznać lepiej tok rozumowania autora.

V. Dobór i wykorzystanie literatury przedmiotu

Literatura przedmiotu dotyczy kilku zagadnień i obszarów: zagadnień paradygmatycznych i metodologicznych, prac z zakresu szeroko rozumianego zarządzania oraz koncepcji CBM i rozważań dotyczących kompetencji.

Bibliografia liczy bardzo wiele pozycji, dając wyobrażenie o pracy, jaką wykonał doktorant. Literatura dotycząca zagadnień paradygmatycznych jest dobrze dobrana i nie budzi wątpliwości, podobnie jak prace z szeroko rozumianego zarządzania. Literatura z zakresu CBM mogłaby być bogatsza i oparta w większym stopniu o źródła zanurzone w badaniach a w mniejszym podręcznikowe i wtórne. Dobrym przykładem jest artykuł Page, Hood i Lodge (2005), na który powołuje się autor. Wykorzystanie go to dobry pomysł, jednak ten artykuł to tylko krótkie podsumowanie bardzo ciekawego sympozjum w jednym z numerów *Public Administration*, omawiającego problematykę kompetencji w różnych krajach (USA, Wlk Brytania, Niemcy, Holandia, Belgia).

Literatura jest dla doktoranta źródłem koncepcji, odniesień, a także – co oczywiste – cytatów. Niektóre z tych cytatów są jednak banałami (o funkcji banałów pisze zresztą autor w rozprawie) i pochodzą ze źródeł, które są raczej podręcznikami zawierającymi wątki normatywne, niż pracami badawczymi. Przykładem jest stwierdzenie: *Jak twierdzi Ricky Griffin, organizacje „muszą zadbać o skuteczny system wynagrodzeń i świadczeń, a także o planowanie karier”*. Uważam, że tego typu cytowania to zbędny zabieg, który sprawia

wrażenie poszukiwania większej liczby pozycji bibliograficznych a nie mają znaczenia merytorycznego.

VI. Problematyka rozprawy

Autor zamierzał tak przedstawić wyniki badań, (s. 32) „aby pozwalały one lepiej zrozumieć zarówno wycinek funkcjonowania administracji publicznej, jak i samą koncepcję zarządzania opartego na kompetencjach.” To bardzo dobre ujęcie, które wymaga z jednej strony wiedzy i kompetencji teoretycznych a z drugiej umiejętności prowadzenia pracy badawczej. Myślę, że autor wystarczająco dobrze zrealizował to zamierzenie. Chciałbym sformułować kilka uwag, które - biorąc pod uwagę moje zadanie - mają charakter krytyczny.

Pan Tomasz Dąbrowski zwraca uwagę na wątpliwości co do znaczenia koncepcji CBM w administracji publicznej, pisząc, że (s. 39) *zarówno kwestia wskazania miejsca koncepcji CBM na gruncie nauk o zarządzaniu, jak i kwestia rozumienia jej znaczenia są mocno problematyczne i różnicowane w poglądach poszczególnych autorów* i dalej, powołując się na refleksję S. Horton, (s. 39) *która, próbując odpowiedzieć na kluczowe pytanie „czym są kompetencje?”, stwierdza, iż „To proste pytanie, bez prostej odpowiedzi”*. Dokładnie takie same uwagi można sformułować w odniesieniu do bardzo wielu innych koncepcji i pojęć w zarządzaniu: „czym są zasoby?”, „czym jest wiedza?”, „czym jest strategia?” – żeby przywołać tylko trzy. Oczekiwałam od doktoranta próby uporządkowania pewnego obszaru wiedzy i ułatwienia zrozumienia innym tego obszaru. Brak dostatecznie głębokiej analizy koncepcji CBM i jej elementów utrudnia ocenę rozważań autora dotyczących wdrożeń w polskiej administracji. Termin (s. 63) „odwołujące do koncepcji CBM” jest dobrym przykładem. Gdyby autor zbudował dobry przegląd literatury, myślę, że łatwiej byłoby budować dalszą część rozprawy.

Autor wymienia cztery zjawiska, istotne dla odczytania kontekstu dyskusji o CBM (s. 42). Myślę, że zrobił to trafnie, szczególnie w przypadku mód w zarządzaniu oraz dobrych praktyk, zaś najslabiej w przypadku umiejscowienia koncepcji CBM w dyskursie nauk o zarządzaniu.

Pokazanie miejsca CBM w naukach o zarządzaniu jest mocno skrótowe. Zabrakło mi lepszego umiejscowienia historycznego, przedstawienia jakiejś drogi ewolucji koncepcji, kluczowych twierdzeń i propozycji. Szkoda, że poza odniesieniem do dość historycznej już szkoły human

relations, nie umiejscowił CBM w kontekście literatury dotyczącej zarządzania zmianą, uczenia się, czy wreszcie zarządzania strategicznego. Co prawda autor wspomina koncepcję *core competence* Prahalada i Hamela (s. 46) ale to za mało. Szkoda, że doktorant nie poświęcił więcej uwagi samej koncepcji CBM. Czy rzeczywiście można doskonalić np. kompetencję „lojalność”? Czy sama koncepcja CBM nie jest próbą „wmontowania” ludzi w doskonalszy kierat (o czym pisze autor wskazując na osadzenie CBM w tradycyjnym, funkcjonalistycznym nurcie zarządzania) ale z założenia utopijną? Zakłada np. bowiem, że opis stanowiska pracy oparty o kompetencje może być dokonany na wystarczająco długi okres czasu – jeśli wymagania szybko się zmieniają, to nie ma sensu go robić.

Autor ma zresztą tendencję do bardzo szybkiego przechodzenia od bardzo krótkiej charakterystyki jakiegoś zjawiska do jego krytyki. Widać to we wprowadzeniu do roz. 1, gdzie jeszcze zanim mamy szansę dowiedzieć się co to jest CBM autor już pisze o fasadowości wdrożeń (s. 37), braku związku z rozwojem pracowników (s. 38), czy braku drogi kariery. Podobnie kilka stron dalej gdzie mamy rozważania dotyczące krytyki umiejscowienia CBM w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi. Można to oczywiście uzasadnić tym, że praca pisana jest „w nurcie krytycznym”, wolałbym jednak aby krytyka poprzedzona była nieco głębszą analizą.

W rozdziale drugim autor dokonuje krytycznej analizy pojęcia kompetencji, w oparciu o zróżnicowane źródła i podejścia. Analiza jest interesująca, wskazuje na dobrą orientację w literaturze i pozwala czytelnikowi poznać różne ujęcia.

Chciałbym zwrócić uwagę na to, że rozbieżność w rozumieniu funkcji CBM (której podstawą jest „orientacja na pracownika” oraz „orientacja na pracę”) i ścieranie się podejścia humanistycznego i ekonomicznego może być traktowane jako tradycyjny i na pewno nie jedyny sposób interpretacji. Dychotomia nie jest jedyną narracją (choć rzeczywiście jest mocno osadzona w logice opartej o zasadę wyłączonego środka). Istnieje bowiem także – o czym tylko w niewielu miejscach wspomina doktorant – ujęcie „i”, które coraz bardziej obecne jest w teorii i praktyce, czego przykładem może być koncepcja „turkusowej organizacji”, czy ujęcia odwołujące się do metafory jing-jang.

Trzeci i czwarty rozdział rozprawy dotyczą odpowiednio stanu przed i po wprowadzaniu CBM w administracji publicznej. Decyzja doktoranta o rezygnacji z analizy procesu wprowadzania

zmian jest zrozumiała, chociaż pominięcie w rozważaniach procesu zmian to jednak istotna strata. Sam proces może być zmianą – jeśli na organizację spojrzymy jako na „stawanie się”, to uchwycenie procesu zmian jest istotne. Np. sposób uzyskiwania przez ludzi dodatkowych umiejętności może zmienić jeśli nie samą administrację, to być może jej relacje ze światem (np. obywatelami) albo po prostu ludzi, którzy uzyskali nowe umiejętności, wiedzę albo świadomość.

Oba rozdziały są świadectwem dużego wysiłku badawczego i dobrej znajomości badanej rzeczywistości organizacyjnej. Pan Tomasz Dąbrowski formułuje wiele ciekawych sądów, dobrze posługując się przy tym literaturą przedmiotu. Przykładem jest konstatacja dotycząca odwrócenia logiki planowania (s. 115): *tym samym spodziewane efekty stają się wtórne wobec działań mających do nich prowadzić*, czy inna: (s. 132) *przedstawicieli szczebla politycznego mylnie określa się mianem „decydentów” (Kowalewska i in., 2012). Ich rolę określić należy raczej jako strażników interweniujących wówczas, gdy spodziewane skutki wdrożenia będą sprzeczne z ich wyobrażeniami o funkcjonowaniu urzędu bądź mogłyby prowadzić do szkód natury politycznej.*

Autor bardzo trafnie rekonstruuje logikę decyzji o wdrożeniu (elementów) CBM przy pomocy kategorii mitu oraz trafnie wskazuje na konsekwencje mitologizacji zarządzania. Szkoda jednak, że doktorant ograniczył się prawie wyłącznie do mitów greckich. A gdzie korzystanie np. z przebogatej mitologii germańskiej albo skandynawskiej? Autor stawia tezę, że (s. 192) *koncepcja CBM sama w sobie zbliża się do pojęcia mitu*. To ciekawa propozycja, myślę jednak – biorąc pod uwagę rozważania dotyczące zmian, jakie zaszły w organizacjach wdrażających CBM, że będzie to raczej mit zapomniany i pogrzebany głęboko na administracyjnych cmentarzach pamięci.

Myślę, że trzeci rozdział jest najbardziej wartościowym fragmentem rozprawy.

Ocena zmian zachodzących w administracji w wyniku wprowadzania (elementów) CBM dokonywana jest przede wszystkim w oparciu o analizę dokumentacji a wywiady pochodzą z dość wczesnych etapów wdrożeń (2012 rok). Lwia część rozważań dotyczy zmian w procesach zarządzania ludźmi (pozyskanie, doskonalenie i utrzymanie personelu). Chciałbym zwrócić uwagę na to, że zmiany zachodzące w wyniku wprowadzania CBM mogą także dotyczyć tego w jaki sposób ludzie pracują a nie tylko tego, jak są zarządzani. Np. w wyniku procesu szkoleń

(studia podyplomowe) w urzędzie gminy zmienił się sposób zorganizowania pracy („kolejkowanie interesantów w zależności od załatwianej sprawy”) a w konsekwencji sposób bieżącego zarządzania personelem urzędu. Trzeba jednak podkreślić, że autor rzetelnie rysuje obraz faktycznej porażki CBM w praktyce polskiej administracji.

W analizie zmian szczególnie istotne jest moim zdaniem ukazanie przez doktoranta (s. 249) w *jaki sposób urzędy dokonują racjonalizacji swoich działań i sprawiają, że faktycznie niezwyfikowane metody postępowania stają się powszechnie obowiązującymi standardami*, której poświęcone są końcowe fragmenty rozdziału 4.

Ukoronowaniem rozprawy jest rozdział 5, w którym pan Tomasz Dąbrowski dokonuje analizy krytycznej wdrożeń CBM posługując się metaforą „grzechów głównych”. Użycie metafory grzechów głównych jest zabiegiem, który ma ułatwić prezentację wniosków, narzucając czytelnikowi strukturę znanych kategorii. To silna strona takiego ujęcia. Równocześnie jednak przyjęcie takiej struktury powoduje, że podczas gdy niektóre z grzechów (w szczególności pycha, nieczystość) dobrze pełnią funkcję strukturalizacji uwagi, to opis innych grzechów (gniew) wydaje się być znacznie mniej odpowiedni a jeszcze innych (lenistwo) skłania do zupełnie innych interpretacji. Autor pisze, że (s. 273) (...) *w przypadku urzędów zatrudniających niewielu pracowników. Analiza dokumentacji wdrożeniowej tych placówek dostarcza dowodów na niższy poziom krytyczności i refleksyjności towarzyszącej procesowi wypracowywania nowych rozwiązań*. A może po prostu przyczyną było nie lenistwo ale zwykły brak zasobów: czasu i ludzi?

Jeśli już korzysta się z metafory grzechów, to warto zwrócić uwagę, że można zaproponować, aby administracja dokonała spowiedzi i dostała rozgrzeszenie (być może nawet także nieco odpokutowała). Tylko kto ma się wypowiadać? Urząd – tak, najlepiej po wyborach wygranych przez „drugą stronę”. Minister? Dyrektor? A kto dokona aktu rozgrzeszenia? To zależy – w administracji państwowej – zapewne KPRM, a w samorządowej – zapewne radni udzielając absolutorium. Bo Unia już administrację rozgrzeszyła, akceptując wdrożenia CBM. Czy coś z tego wynika dla praktyki zarządzania? Niewiele.

Myszę, że zrozumienie porażki wdrożeń CBM w administracji powinno dotyczyć trzech warstw i równocześnie zadań: zrozumienia koncepcji CBM i jej ograniczeń; zrozumienia administracji publicznej, zrozumienia przyczyn i efektów wdrożenia CBM w administracji. O ile zadanie

pierwsze autor wykonał w słabszym stopniu, drugie w stopniu lepszym, to trzecie w bardzo dobrym.

Wracając do sformułowanych na początku rozprawy pytań badawczych można ocenić, że odpowiedź na pytania drugie i trzecie jest pełna i wyczerpująca, zaś na pozostałe dwa – wystarczająco dobra.

Nie mogę na koniec nie odnieść się do propozycji autora dotyczącej samoświadomości i rozumienia jako początku zmian w administracji. Przy całym szacunku do poszukiwań, refleksji oraz dążenia do wolności gdy czytam że (s. 288) *Tym „Czymś” [czego brakuje administracji – przyp. recenzenta] jest także takie działanie urzędów, które opiera się na postawach odpowiedzialności, wymagającej rezygnacji z uciekania przed wolnością w stronę standardów i odgórnych procesów, na rzecz samodzielności w podejmowaniu decyzji (Batko, 2013) oraz na rzecz docenienia siły różnorodności (Zaroda-Dąbrowska, 2015), to wolałbym, aby administracja nie rezygnowała jednak ze standardów i odgórnych procesów i była ograniczona w samodzielności w podejmowaniu decyzji.*

VII Język i strona formalna

Praca napisana jest dobrym językiem, w sposób interesujący i wciągający czytelnika. Cytaty, odniesienia do literatury, układ bibliografii jest właściwy.

VIII. Pytania do doktoranta

Jeśli założymy, że CBM to moda w zarządzaniu publicznym, która jak każda moda przeminie (wkrótce) to jaka będzie zdaniem doktoranta kolejna moda? Kiedy i dlaczego ma szanse powrócić moda na CBM?

Jakie są relacje pomiędzy interesami a archetypami (mitami) przy motywowaniu dążenia do zmian w administracji (wdrażania CBM)?

Jaka jest zdaniem doktoranta relacja pomiędzy myśleniem w kategoriach mitu naprawy świata a lękiem i strachem przed jutrem (ponowoczesność). Czego jest więcej w badanych urzędach?

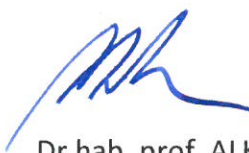
IX. Konkluzje

Pan Tomasz Dąbrowski podjął się analizy i rozwiązania ważnego i oryginalnego problemu badawczego. Problem bardzo dobrze mieści się w zakresie nauk o zarządzaniu a jego ujęcie w humanistycznym nurcie zarządzania.

Wykazał się dobrą znajomością literatury przedmiotu, ogólną wiedzą teoretyczną w dziedzinie zarządzania oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy badawczej.

Dysertacja spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim.

Wnioskuje o dopuszczenie do publicznej obrony rozprawy doktorskiej mgra Tomasza Dąbrowskiego na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.



Dr hab. prof. ALK

Robert Rządca