

dr hab. Roman Batko

Instytut Kultury

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ

**Recenzja pracy doktorskiej Anny Stawskiej pt. "Zarządzanie rozwojem zawodowym
urzędników w urzędzie gminy" napisanej pod kierunkiem
prof. dra hab. Kazimierza Z. Sowy**

w odniesieniu do Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym
oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi zmianami).

Przedstawioną do recenzji rozprawę **oceniam negatywnie**, jako niespełniającą wymogów stawianych dysertacji doktorskiej. Uważam, że nie stanowi ona oryginalnego rozwiązania problemu naukowego oraz nie wykazuje ogólnej wiedzy kandydata w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu, a także samodzielności prowadzenia pracy naukowej (art. 13 Ustawy).

Praca liczy 189 stron, składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, spisu tabel, bibliografii i bardzo obszernego aneksu (osobno numerowane 193 strony).

We wstępie (ani w żadnym innym miejscu pracy) Autorka nie przybliży czytelnikom metodologii i problemów badawczych, które postanowiła w dysertacji rozwiązać. Wskazuje natomiast na dwa cele:

- 1) ustalenie warunków zarządzania rozwojem zawodowym w urzędzie gminy
- i 2) Propozycja projektu zarządzania rozwojem zawodowym urzędników w urzędzie gminy.

Od razu zaznaczę, że żaden z tych celów nie został, moim zdaniem, w pracy doktorskiej osiągnięty, czego będę dowodził w dalszej części recenzji.

Uwagi szczegółowe:

Rozdział I *Administracja publiczna w Polsce na tle systemów administracyjnych wybranych krajów Europy*

Autorka opatrzyła tytuł rozdziału przypisem odsyłającym do książek Doroty i Jerzego Malców *Historia administracji i myśli administracyjnej* i Mariana Kallasa *Historia ustroju Polski X-XX w.*, aby na kolejnych stronach (7-16), nie posługując się właściwie żadnymi innymi pozycjami literaturowymi, dokonać streszczenia prac wspomnianych autorów. Niestety, nie tylko mało odkrywczego, ale i niewolnego od błędów. Dla przykładu: na str. 10 pisze Autorka, że najmocniej zdemokratyzowana strukturę na ziemiach polskich miało Wolne Miasto Kraków, które "obejmowało zasięgiem 17 gmin wiejskich i 9 miejskich", a w rzeczywistości gmin miejskich było 11. Przy czym nie to jest tutaj tak istotne, a fakt, że nie przeczytamy nawet zdania o samej strukturze władzy samorządowej, czy urzędu wójta, który był jedynym i jednoosobowym organem wybieranym przez zgromadzenie gminne. Ten przykład może dać pogląd na warsztat Autorki dysertacji, która chętnie odwołuje się do faktów historycznych, ale nie poddaje ich analizie, nie wyciąga wniosków związanych z tematem pracy, nie śledzi źródeł dzisiejszych form organizacyjnych itp. Błędów jest znacznie więcej, jak choćby ten w zdaniu na str. 11 "Organizacja samorządu terytorialnego na terenach pozaborowych polegała na powołaniu starostw powiatowych kierowanych przez starostę". Otóż, nie jest to prawdą, ponieważ podział był trójstopniowy i obejmował oprócz powiatów województwa i, co Autorkę powinno w kontekście tematu pracy szczególnie zainteresować, gminy miejskie i wiejskie. O tym też piszą autorzy książek, do których daje referencje, co świadczyć może o niezbyt starannej lekturze i słabo ugruntowanej wiedzy w tym obszarze. Podobny sposób konstruowania dysertacji widzimy w kolejnych partiach tekstu. Podrozdział 2. *Zarządzanie publiczne i jego funkcje* jest streszczeniem (str. 16-25) pracy Jerzego Hausnera *Zarządzanie publiczne* z 2000 r. z jednym, kilkunastowersowym, odwołaniem do **jedynej** (sic!) pozycji obcojęzycznej wykorzystanej podczas pisania pracy, książki Guya Petersa, *The Future of Governing...* z 1996 r. Braki warsztatowe w tym zakresie, ale też nieznamość toczącego się od kilkunastu lat dyskursu z *New Public Management*, skutkuje takimi oto opiniami: "istnieje bowiem pogląd (**przez kogo wyrażony? na podstawie jakiej literatury? - pytania RB**), że wprowadzenie niektórych rozwiązań funkcjonujących w organizacjach gospodarczych usprawniłoby działanie instytucji administracji" (s. 22). Muszę zaznaczyć, że

zdanie to w świetle współczesnych badań nie jest prawdziwe. Pisze też Pani mgr Anna Stawska - bez referencji - że kierunki podejmowanych reform sektora publicznego są **różnorodne** (nie jest to jedyne miejsce z tego typu komentarzem).

Kolejne kilkadziesiąt stron rozprawy doktorskiej Autorka poświęca omówieniu (znów na podstawie zaledwie kilku polskojęzycznych pozycji literaturowych) modelu anglosaskiego i francuskiego administracji samorządowej. W mojej opinii są to **rozdziały całkowicie zbędne** w tej pracy, a to dlatego, że Autorka nie wykorzystuje w swoich badaniach i propozycjach żadnych elementów, które pochodziłyby z omawianych modeli. Co ważne, nie odwołuje się do żadnych własnych badań w tych krajach, obserwacji, wizyt studyjnych, wreszcie nie przywołuje żadnej pozycji literaturowej napisanej przez znawców tematu z przywołanych krajów. Strony 25-45, nie tylko są całkowicie odtwórcze, ale też zupełnie zbędne w odniesieniu do zamierzonych celów badawczych i poznawczych dysertacji.

Nie lepiej jest w podrozdziale 4. *Znaczenie reformy administracji publicznej w Polsce w kontekście budowy społeczeństwa obywatelskiego*. Zastanawiać może powód umieszczenia tego rozdziału, podobnie, jak opisanego powyżej rozdziału o modelach ustrojowych Francji i Anglii w tej rozprawie. Omawia w nim Pani mgr Anna Stawska, znów przy pomocy kilku pozycji literaturowych, przywoływanych w większości już wcześniej, reformę administracji polskiej po roku 1989. Rozdział ten kończy się na stronie 52. Podkreślam to, bo w pracy liczącej 189 stron jest to niemal jedna trzecia całości o bardzo nikłej wartości poznawczej, a do tego wprowadzająca modele francuski i anglosaski, które już na dalszych stronach pracy w ogóle nie będą wykorzystywane.

Rozdział II pt. *Urząd gminy jako organ samorządowy i zakład pracy* poświęcony jest głównie uwarunkowaniom prawnym funkcjonowania urzędu gminy. Są w tym rozdziale liczne odwołania do aktów prawnych, ale niemal nieobecna jest refleksja nad zarządzaniem w tychże urzędach. Można dostrzec taki zamysł w podrozdziale *Cele i zadania instytucji oraz jej struktura*, ale tylko pozornie, ponieważ znów mamy do czynienia z przywołaniem ustawowych zadań gminy, a fragment poświęcony strukturze ma charakter poradnikowej rekomendacji ("należy zadbać o to, aby poszczególne stanowiska..." s. 63) sporządzonej przy wykorzystaniu strony [www - samorząd.infor.pl](http://www.samorząd.infor.pl) i tekstu Andrzeja Szczerbowskiego (prawnika, eksperta Wydawnictwa INFOR) o strukturze organizacyjnej gminy. Tak też jest na stronie 63, gdzie Autorka wykorzystuje poradnikową stronę internetową, aby wskazać czym zajmują się "najczęściej spotykane referaty". Razi w tym rozdziale brak odwołania do

jakichkolwiek badań Autorki w urzędach, choćby obserwacji, analizy tekstów źródłowych wybranych urzędów. Wiedza prezentowana w tym rozdziale ma charakter wtórny, poradnikowy, zaś informacje prezentowane w niektórych miejscach są rażąco nieprawdziwe. Zwłaszcza na stronach 70-71, gdzie Autorka pisze, że "Zgodnie z art. 26 ustawy samorządowej organem wykonawczym gminy jest zarząd, składający się z 3-7 członków" (s.70) i dalej omawia jego rolę, **nie wiedząc, że od 2002 roku (jakby nie było kilkanaście lat temu!) organ ten został ustawowo zniesiony** i w realiach polskiego samorządu, na mocy ustawy, władzę wykonawczą sprawuje w gminie wójt/burmistrz/prezydent. Ten fragment rozprawy najmocniej utwierdził mnie w przekonaniu, że Pani mgr Anna Stawska nie zna terenu badawczego, nie przeprowadziła rzetelnych badań, ograniczając swoje ambicje poznawcze do wskazanych kilku pozycji literaturowych i badań ilościowych, o których przydatności i wartości będzie mowa w dalszej części recenzji. Autorka też pisze o radnych, jako podmiocie "zarządzanym" przez gminę (kilkustronicowy passus o radnych, dietach itp. na str. 67-70), co może świadczyć o zupełnej nieznajomości realiów pracy urzędu i podziału władzy uchwałodawczej i wykonawczej w polskim samorządzie.

Podrozdział poświęcony zarządzaniu, a zatytułowany "Zarządzanie wewnątrzorganizacyjne w urzędzie gminy" (na marginesie: Autorka wprowadza w tytule pojęcie "wewnątrzorganizacyjne", jakby sugerując, że jest jeszcze jakieś "zewnątrzorganizacyjne", ale tego wątku nie podejmuje) rozpoczyna się kategorycznym, ale niepopartym żadnymi badaniami, czy choćby referencjami do badań innych uczonych - twierdzeniem, że "podstawowym narzędziem zarządzania gminą jest strategia". Gdyby Autorka знаła urzędy gminy z badań jakościowych, to wiedziałaby, że tak wcale nie jest. Treści zawarte w tym podrozdziale można zawrzeć w jednym zdaniu: w urzędach gminy należy zarządzać strategicznie i procesowo, uwzględniając w tym podejściu zatrudnionych ludzi. Autorka, bez wykazanej już wcześniej znajomości rzeczy, wspomina o "strategii organizacyjnej urzędu", **dokumentie nieistniejącym, a mylonym przez nią z "Regulaminem organizacyjnym urzędu"**, co stanowi przecież zasadniczą różnicę. Z wielką pewnością pisze, że "indywidualna ścieżka kariery opracowywana dla każdego urzędnika spełnia przede wszystkim funkcję motywacyjną..." (s.74), przy czym, absolutna większość urzędów nie opracowuje "ścieżek karier". Jak bardzo Autorce obca jest znajomość realiów (także prawnych!) badanego terenu, jakim jest urząd gminy, świadczyć może odwoływanie się do ustawy o pracownikach samorządowych z dnia 22.03.1990 r. (np. s. 75), bez wiedzy o tym, że

od 2008 r. obowiązuje nowa ustawa (Dz.U. 2008 nr 223 poz. 1458, Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych).

Autorka wykazuje bardzo słabe rozumienie istoty samorządu. Chociaż najważniejszy akt prawny, jakim jest Konstytucja, wskazuje w artykule 164, że podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina, a w art. 166 określa zadania własne gminy, jako zadania publiczne mające służyć zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej, podkreślając decentralizację, osobowość prawną i właśnie koncentrację na wspólnocie lokalnej, to Pani mgr Anna Stawska pisze, że "podstawową funkcją samorządu terytorialnego jest uczestnictwo w sprawowaniu władzy publicznej przez wspieranie władz centralnych [...]", s. 53, nie wiedzieć czemu podkreślając znaczenie władz centralnych w kontekście samorządu. Podobnie rzecz się ma z przedstawionymi na kilku stronach (s.58-61) kompetencjami organów nadzoru (następującymi po zdaniu "Organy państwowe mogą ingerować w działania samorządu terytorialnego"), co nie ma żadnego uzasadnienia dla tematu pracy, logiki wyводу, czy też pogłębienia refleksji o urzędzie gminy. Na str. 67 przywołana jest Instrukcja Kancelaryjna, jako ustawowy dokument określający urzędowe postępowanie z dokumentami, z tym, że niestety - nie po raz pierwszy - przywołany został już od dawna nieobowiązujący dokument z 1999 r., a nie aktualny z 2011 r. (Dz.U. 2011 nr 14 poz. 67).

Praca jest niestaranna językowo, stylistycznie i gramatycznie. Pojawiają się błędy logiczne, jak choćby zdanie "Dlatego też, skoro zarządzanie kompetencjami jest jedną z kluczowych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi, należy w projektowaniu odpowiedniego systemu organizacji zadbać nie tylko o rozwój zawodowy (czyli edukację pracowników)". (s.76) - zdanie jest urwane, należałoby rozwinąć je, zgodnie z zamierzeniem logicznym Autorki o jeszcze inne elementy, o które należy zadbać, a które w tym zdaniu już się nie pojawiają. Praca przedstawiona została do recenzji w naukach humanistycznych o zarządzaniu, dlatego wyjątkowo razi określanie pracowników "podstawowymi aktywami (sic!) organizacji" (s. 77), czy "[...] określenie podaży (sic!) zewnętrznej, czyli stopnia dostępności odpowiednio wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy" s. 143.

Zdania mają często postać postulatów, co gorsza, nieopartych ani na badaniach własnych Autorki, ani na przywołanej literaturze, jak choćby to na str. 76: "Ponadto urzędnik **powinien** (podkr. RB) zdawać sobie sprawę z tego, że jego praca ma wpływ na funkcjonowanie całej organizacji, toteż jako pracownik **powinien dążyć do osobistego mistrzostwa zawodowego** (podkr. RB). Dlaczego pracownik "powinien" Autorka w żaden sposób nie objaśnia.

Stosowane w wielu miejscach figury retoryczne, np. "jak wiadomo..." nie zwalniają Autorki z odpowiedzi na pytanie skąd wiadomo, jak na przykład w zdaniu: "Jak wiadomo, jednym z czynników najsilniej motywujących pracownika jest możliwość rozwoju" (brak jakichkolwiek referencji), "Planowanie rozwoju urzędnika **warto jest** (podkr. RB) przeprowadzać wspólnie z zainteresowanym podczas rozmów oceniających" (s. 79).

Rozdział III Zarządzanie rozwojem zawodowym urzędników administracji publicznej

Bibliografia jest nie tylko pozbawiona kluczowych pozycji z literatury obcojęzycznej (przypomnę, że w bibliografii znajduje się **jedna** pozycja obcojęzyczna), ale nie odnosi się również do żadnych najnowszych (napisanych po 2010 r.) pozycji polskojęzycznych; rażą także niestaranne referencje: np. na str. 77 Autorka cytuje Druckera, lecz nie podaje odpowiedniego przypisu. Podobnie na str. 83, wprowadzając pojęcia "organizacja ucząca się", czy "inteligentna organizacja", nie wprowadza żadnych przypisów, chociaż literatura odnosząca się do tych zagadnień jest wyjątkowo bogata. Bezosobowe formy w stylu "używa się", "powstało również pojęcie" są nieudolną próbą uniknięcia dyskursu i przywołania autorów tych pojęć. Niekompetencja Autorki ujawnia się i w takich retorycznych ucieczkach od porządných studiów literaturowych, jak w zdaniu na str. 83: "Specjaliści zajmujący się badaniem relacji zachodzących pomiędzy organizacją a otoczeniem wprowadzili pojęcie "organizacji uczącej się". Podobnie na str. 89 "coraz powszechniejsza staje się opinia...", "współcześnie zaczyna dominować pogląd...". Niestety, Pani mgr Anna Stawska nie wskazuje na to, kim byli owi "specjaliści", kto jest wyrazicielem "opinii" czy "poglądu", kiedy to miało miejsce itd. Sprawa jest poważniejsza, niż tylko brak odpowiednich referencji. Autorka, wprowadzając na kilku stronach (znów głównie za jedną pozycją - książką Bogusza Mikuły pt. "Elementy współczesnego zarządzania...") pojęcie zarządzania wiedzą i organizacji inteligentnych, nie wykorzystuje w żaden sposób tej teorii w swoich badaniach i analizie, czy wnioskowaniu (podobnie jak to miało miejsce w przypadku omawiania samorządności brytyjskiej i francuskiej). Uznać zatem można te fragmenty za zwykłe "wypełniacze", a nie za celowe wprowadzenie aparatury pojęciowej koniecznej do dalszej pracy badawczej. Na str. 78 znajdujemy passus, który nie tylko nie odwołuje się do badań Autorki czy też badań innych naukowców, ale w rażący sposób przeczy ustaleniom naukowym dotyczącym biurokracji. Otóż Pani mgr Anna Stawska pisze (nie sposób nie zauważyć błędów stylistycznych w cytowanym zdaniu!), że "Praca w zawodzie urzędnika **cehuje się nieustanną presją czasu** (podkr. RB), [...] dużym stopniem złożoności i skomplikowanych zadań oraz **wielką odpowiedzialnością** (podkr. RB). Gdyby nawet pominąć badania prowadzone w ostatnich

latach w urzędach gmin, to zdrowy rozsądek i obserwacja życia społecznego podpowiedzieć powinny Autorce, że jednym z podstawowych powodów podejmowania pracy w urzędzie jest właśnie brak presji czasowej oraz brak odpowiedzialności osobistej urzędnika.

Podobnie nieprawdziwe jest zdanie zapisane przez Autorkę na str. 100 "Należy podkreślić, że brak jest ogólnych standardów efektywności działania administracji" (nie miejsce tutaj na szczegółowe odniesienie się do tego tematu, wystarczy jednak wskazać na standardy audytu, kontroli zarządczej, CAF, ISO 9001, nagród jakości itp.; czym innym natomiast, i bardzo pożądanym, jest krytyczna analiza sensowności tych standardów). Więcej jest takich zdań, których prawdziwość natychmiast można poważyc, jak choćby to ze str. 101 "Etyka zawodowa wyznacza granice postępowania pracowników". Etyka niewątpliwie, przez pewną część pracowników, jest brana pod uwagę, ale przede wszystkim granice postępowania pracowników urzędu określa prawo, o czym już Autorka nie pisze. Nierzetelne jest także skorzystanie z badań Janiny Elżbiety Karney (s. 102), gdzie Pani mgr Anna Stawska wskazuje na pożądane cechy wśród urzędników, nie pisząc, że badania te przeprowadziła Karney wśród urzędników bankowych i administracji państwowej (a nie samorządowej!), i że cechy te zostały wskazane przez urzędników w ankiecie, jako pożądane w odniesieniu do kolegów.

Pytanie zadane przez Autorkę: "Ponadto powstaje pytanie: w jaki sposób zaimplementować do urzędu nowoczesne narzędzia zarządzania (obecne w organizacjach rynkowych)..." s. 100, nie jest poprzedzone najmniejszym namysłem po przeprowadzeniu badań własnych, brak też odniesienia się do innych badań, które wskazują, że izomorfizm organizacyjny i bezkrytyczne przenoszenie "narzędzi biznesowych" do organizacji publicznych przynosi częściej problemy niż korzyści (pomijając marnotrawienie środków publicznych na drogi konsulting i zakup know how). Należałoby zatem nie tyle pytać "w jaki sposób", co w ogóle pytać o sens tego typu wdrożeń.

Rozdział IV Zarządzanie rozwojem zawodowym urzędników w urzędach gmin w świetle badań własnych - analiza i wnioski z badań

Celem badań - pisze Autorka "jest ustalenie **warunków** (podkr. RB) zarządzania rozwojem zawodowym urzędników w urzędzie gminy". Chciałbym w tym momencie zwrócić uwagę na brak zgodności z tytułem pracy, gdzie nie ma mowy o warunkach, a jest mowa wyłącznie o

zarządzaniu. W tytule rozprawy, podobnie w celu badania, nie ma też żadnej informacji, że zagadnienie to odnosi się **wyłącznie** do Małopolski. Sformułowanie drugiego celu badań najmocniej świadczy o braku kompetencji naukowych i badawczych Pani mgr Anny Stawskiej: "Zaproponowanie (sic!) projektu zarządzania rozwojem zawodowym urzędników w urzędzie gminy". Pomijając fakt, że przedmiotem badań w żaden sposób nie może być "zaproponowanie", to od razu muszę stwierdzić, bo to jest najpoważniejszy zarzut stawiany dysertacji, że Autorka nie proponowała żadnego autorskiego modelu (nazywanego tutaj projektem), nie wdrożyła go - choćby pilotażowo - do choćby jednego urzędu gminy i nie poddała go badaniom, co do zasadności zastosowania tego modelu. Takich badań ani nie zamierzyła, ani nie podjęła, więc drugi cel pracy uznać można za niepoddany w żaden sposób próbie naukowej. Autorka stawia trzy pytania badawcze nieodnoszące się do celu badań, czyli podkreślam - "ustalenia warunków...". Otóż Autorka pyta o to "jak przedstawia się funkcjonowanie systemu zarządzania rozwojem zawodowym w urzędach gminy?" (a przecież należałoby najpierw ustalić, czy takie systemy w ogóle istnieją), następnie interesują ją "narzędzia i metody zarządzania rozwojem zawodowym urzędników" stosowane w urzędach, trzecie zaś pytanie "które rozwiązania w zakresie zarządzania rozwojem zawodowym przyjęte w organizacjach biznesowych mogą być zastosowane przez urzędy gmin?" nie wykazuje najmniejszego związku z określonym powyżej celem badań.

Autorka jest świadoma, że realizuje jedynie pierwszy cel pracy, ponieważ pisze na str. 109, że **"Analiza zebranego materiału badawczego ma dostarczyć odpowiedzi na pytanie związane z celem pierwszym** (podkr. RB), czyli jakie warunki zarządzania rozwojem zawodowym urzędników stwarzają badane urzędy gminy". Niestety, muszę dodać, że w mojej opinii w żaden sposób badania i analiza nie dostarczają odpowiedzi na postawione pytania.

Opis badania:

Zastosowana została **tylko jedna metoda badawcza - elektroniczny kwestionariusz ankiety, trzyszyronicowy**, składający się z 19 pytań. Pani mgr Anna Stawska wysłała ten kwestionariusz do gmin Małopolski (jak wiemy, jest to akt jednorazowy - wysyłki elektronicznej do zadanej bazy adresowej, co nie przeszkodziło Autorce pisać, że "badania przeprowadzono w okresie od lutego do maja 2012 r." s.111). Nie zostały przeprowadzone **żadne** inne badania, które pozwoliłyby poznać Pani mgr Annie Stawskiej pracę urzędu poprzez wywiady, obserwacje bezpośrednie czy analizę tekstu. Uznała ("Przyjęte zostało założenie" s. 111), że to jest całkowicie wystarczające "ponieważ gwarantuje uzyskanie

satysfakcjonującej ilości materiałów do analizy, a podmioty badań **nie zawsze mogą poświęcić czas** (sic!), aby dostarczyć badaczowi niezbędnych informacji, ponieważ wiązałoby się to z zakłóceniami pracy tychże" s.111. Na stronie 112 co prawda pisze, że "Wartość badań wzbogaca analiza dokumentów organizacyjnych, tj. statut gminy, regulamin organizacyjny, jak również wywiady z ekspertami pracującymi dla organizacji wspierających samorząd terytorialny (np. MISTiA)", ale nie jest to prawdą, ponieważ **nigdzie** w dysertacji Autorka nie prowadzi zadeklarowanych analiz ani nie przedstawia wyników uzyskanych w wywiadach.

Otóż takie podejście do badań, świadomość metodologiczna i warsztat badawczy już byłyby wystarczającym powodem do negatywnej oceny przedstawionej dysertacji, **jako nierzetelnej naukowo.**

Autorka pisze, że otrzymała zwrot ankiet z 80 urzędów, co stanowi 43% urzędów Małopolski, i bez wskazania źródeł swojej pewności, stwierdza, że "taka zbiorowość jest wystarczająca i upoważnia do przeprowadzenia analiz [...]" s.111. To jeszcze jeden przykład braku podstawowych kompetencji badawczych, które właśnie dysertacja doktorska powinna ukazywać.

Na 30 stronach, od str. 112 -142 (przypominam, że praca liczy 189 stron z bibliografią) Pani mgr Anna Stawska zamieszcza tabele z odpowiedziami na poszczególne 19 pytań, nie poddając ich **żadnej** analizie.

W kolejnym podrozdziale "Wnioski z badań i rekomendacje", już na wstępie Autorka stwierdza, że "najważniejszym problemem, jaki się wyłania po przeanalizowaniu odpowiedzi respondentów **jest brak w urzędach gmin spójnego systemu zarządzania** (podkr. RB) rozwojem zawodowym pracowników". Zatem gdyby uznać ten kwestionariusz ankiety za pilotażowe rozpoznanie sytuacji w urzędach Małopolski, można by zaprojektować właściwe badania, które wykazałyby wspomniane w celu pracy "warunki zarządzania", zaproponować model, wprowadzić go w wybranych urzędach i przeprowadzić badania, co do jego skuteczności. Niestety, takich badań Pani mgr Anna Stawska ani nie zamierzyła, ani nie przeprowadziła. Nie może być żadnym usprawiedliwieniem dla nierzetelnych badań stwierdzenie ze str. 147 : "Należy zaznaczyć, że respondenci nie udostępnili autorce dokumentów zawierających informacje o liczbie i tematyce odbytych szkoleń przez pracowników, liczbie pracowników urzędu, którzy zostali przeszkoleni [...]", czy w innym miejscu: "Nie można stwierdzić, czy i na ile zaawansowany podsystem zarządzania wiedzą i

rozwojem zawodowym w ramach systemu zarządzania zasobami ludzkimi posiadają badane urzędy", s. 147. Oczywiście, że nie można stwierdzić, ponieważ **żadne badania** w tym zakresie nie zostały przeprowadzone!

Wnoskowanie Autorki jest całkowicie nieuprawnione, a rekomendacje w żaden sposób nie wynikają z przeprowadzonych (nawet tych ułomnych metodologicznie) badań. Oto jeden z licznych przykładów: "W badanych urzędach konieczne jest zwiększenie profesjonalizacji decyzji kierowniczych w obszarze zarządzania rozwojem zawodowym pracowników. Pomocna w tym celu byłaby stała współpraca (sic!) z ekspertami w dziedzinie zarządzania, którzy pomogliby we właściwej implementacji systemów zarządzania wiedzą i rozwojem zawodowym do konkretnych urzędów gmin". Część dotyczącą rekomendacji od str. 150 do 152 pomnę, z powodów już wskazanych powyżej, milczeniem...

Najbardziej nierzetelny naukowo jest **rozdział V pt. Projekt zarządzania rozwojem zawodowym urzędników w urzędzie gminy - propozycja**. Jest to zupełnie nieuprawnione i niepoparte **żadnymi badaniami** stwierdzenie, że znany z biznesu coaching powinien być wprowadzony w urzędach gmin, bo wpłynie pozytywnie na rozwój zawodowy urzędników. Autorka zna coaching z podstawowej literatury poradnikowej i przeważająca część rozdziału to streszczenie porad, jak coaching prowadzić. Pani mgr Anna Stawska pisze, że "osią projektu jest coaching, który w założeniu autorki ma się przyczynić do usprawnienia zarządzania procesami organizacyjnymi, w tym również zarządzania kadrami" (s.5), jednak nigdzie nie informuje, skąd czerpie owe "założenia" i czy rzeczywiście (co ma przecież fundamentalne znaczenie dla dysertacji) jest tak, jak "założyła". Autorka sama stwierdza, że **żaden** (podkr. RB) z badanych urzędów nie sięgnął po tę metodę, nie zaproponowała też jakiegokolwiek pilotażu, wdrożenia tego narzędzia choćby w wybranym urzędzie i przeprowadzenia rzetelnych badań, które pozwoliłyby wnioskować o skuteczności tej metody w administracji publicznej. Uznać zatem należy, że główny cel badawczy pracy - projekt zarządzania rozwojem urzędników w urzędzie gminy poprzez coaching nie tylko nie został przez Autorkę zbadany w realiach urzędu gminy, ale nawet taki zamiar nie został nigdzie wyrażony.



Kraków, 7 stycznia 2015 r.