

Warszawa, 22.06.2015 r.

dr hab. Katarzyna Szczepańska, prof. nzw.
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
Zakład Kwalitologii

RECENZJA rozprawy doktorskiej

mgr inż. Danuty Trybuch

pt.: „Proces audytu i warunki doskonalenia systemu zarządzania jakością na przykładzie urzędów administracji”.

Wstęp

Recenzję sporządzono na podstawie uchwały Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 27 maja 2015 r.

Uwagi ogólne

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska porusza aktualną problematykę zarządzania jakością w administracji publicznej. Doktorantka skupiła swoje rozważania na audycie normatywnego systemu zarządzania jakością oraz zintegrowanego systemu zarządzania. Stanowiło to podstawę dla przeprowadzenia badań poznawczych odnoszących się do wykorzystania wyników audytu w doskonaleniu zarządzania jakością w wybranych podmiotach polskiej administracji publicznej (urzędach administracji samorządowej i państwowej).

W normatywnym zarządzaniu jakością audyt pełni kluczową rolę w określeniu stopnia spełnienia przez organizację wymagań określonej normy ISO dotyczącej systemu zarządzania. Ustalenia z audytu są wykorzystywane do oceny skuteczności normatywnego systemu zarządzania oraz identyfikowania możliwości jego doskonalenia. Zarówno systematyczne przeprowadzanie audytu, jak i jego wyniki mają bezpośredni związek z realizacją zasady ciągłego doskonalenia w zarządzaniu jakością. Jednocześnie są związane pośrednio z innymi zasadami: podejście procesowe oraz systemowe do zarządzania. Audyt

może być zorientowany na: spełnianie wymagań normy lub norm (podejście normatywne), cykl W.E. Deminga (podejście doskonalenia), samoocenę zarządzania jakością (podejście zarządcze) lub na wszystkie wymienione podejścia (tzw. podejście zintegrowane). Warunkuje to zarówno odnoszenie przez organizację korzyści wynikających z prowadzenia audytów, jak również rodzaj i zakres informacji wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania jakością w organizacji.

Kwestiami do rozważenia pozostają zatem: podejście kadry zarządzającej organizacji do procesu audytu oraz doskonalenia systemu zarządzania jakością. Dlatego należy uznać, że podjęta przez Doktorantkę problematyka jest aktualna, ważna oraz plasuje się na pograniczu zarządzania jakością i zarządzania w sektorze publicznym, co stanowi o jej interdyscyplinarności.

Tytuł rozprawy sugeruje, że jej treść obejmować będzie uwarunkowania (normatywne, organizacyjne) i etapy przeprowadzania audytu (w tytule nie określono jego rodzaju - wewnętrzny, zewnętrzny lub tzw. pierwszej strony, trzeciej strony) oraz warunki (wewnętrzne i zewnętrzne) doskonalenia normatywnego systemu zarządzania jakością w wybranych urzędach administracji publicznej, co stanowi o teoretycznych, jak i praktycznych aspektach rozprawy.

Przyjęty cel rozprawy – „określenie adekwatności i skuteczności audytu systemu zarządzania jakością w organizacjach publicznych, a wraz z tym roli zintegrowanych systemów zarządzania w doskonaleniu tych systemów” (s. 3, s. 9) nie w pełni odpowiada tytułowi rozprawy. Niemniej jednak przyjmując, że skuteczność audytu jest jego inherentną cechą oraz, że urzędy administracji są organizacjami publicznymi można uznać zgodność celu rozprawy z jej tytułem. Z celu rozprawy wynika, że przedmiotem badań jest audyt.

Oryginalność problemu badawczego polega na zaprezentowaniu podejścia do zarządzania jakością w administracji publicznej na przykładzie teorii zarządzania jakością, jak i rozwiązań praktycznych w kontekście szeroko rozumianych normatywnych systemów zarządzania. Problem badawczy, aczkolwiek sformułowany nieprecyzyjnie, należy uznać za znaczący dla rozwoju nauk o zarządzaniu szczególnie w zakresie koncepcji nowego zarządzania publicznego, doskonalenia poziomu jakości usług publicznych oraz standardów stosowanych w zarządzaniu jakością usług publicznych.

Podejście poznawcze zaprezentowane w rozprawie oceniam pozytywnie, na poziomie naukowym stawianym rozprawom doktorskim w naukach ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Walory aplikacyjne rozprawy dotyczą głównie możliwości zastosowania określonego podejścia do audytu w innych urzędach administracji publicznej w Polsce.

Uwagi szczegółowe

1. Poprawność budowy hipotez i poziom ich weryfikacji

Sformułowano jedną hipotezę badawczą oraz dwie hipotezy szczegółowe, których weryfikacja nie jest ilościowa, lecz jakościowa. Związek między hipotezami ogólnie można uznać za poprawny. Pierwsza hipoteza szczegółowa odnosi się do przygotowania audytu, natomiast druga do przeprowadzenia audytu. Zarówno przygotowanie audytu, jak i jego przeprowadzenie znajduje się w wytycznych zawartych w normie PN-EN ISO 19011:2012. Związek między hipotezą główną i hipotezami szczegółowymi nie jest ścisły. W większym stopniu hipoteza główna dotyczy drugiej niż pierwszej hipotezy szczegółowej.

Sformułowanie hipotezy głównej **„Audyt jest skutecznym narzędziem weryfikacji adekwatności i skuteczności systemu zarządzania jakością/zintegrowanego systemu zarządzania jakością oraz przyczynia się do doskonalenia tych systemów”** (s.9) ogólnie można uznać za poprawne. Niemniej jednak użycie terminu „adekwatność” nie jest uzasadnione. Jeśli wdrożono normatywny system zarządzania jakością to audyt nie może zweryfikować jego adekwatności, ponieważ weryfikuje jego zgodność. Poza tym zintegrowany system zarządzania mogą tworzyć np. systemy: zarządzania jakością, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zarządzania środowiskowego, więc termin „zintegrowany system zarządzania jakością” nie jest użyty prawidłowo.

Spośród dwóch hipotez szczegółowych za ogólnie poprawną należy uznać hipotezę drugą – **„Audyt systemu zarządzania jakością/ zintegrowanego systemu zarządzania przyczynia się do usprawnienia funkcjonowania organizacji publicznych, jeśli spostrzeżenia z audytu we właściwy sposób przedstawiają rekomendacje i zalecenia do działań doskonalących/zapobiegawczych/korygujących”** (s. 10). Zawiera ona jednak usterki merytoryczne: pierwszą - zarówno działania zapobiegawcze, jak i korygujące mogą być uznane za działania doskonalące. W normie PN-EN ISO 9000:2006 nie występuje pojęcie „działań doskonalących” a jest ona podstawą normatywnych systemów zarządzania oraz drugą - „spostreżenia z audytu” powinny być nazwane, zgodnie z PN-EN ISO 19011:2012, wnioskami z audytu. Zweryfikowano drugą hipotezę szczegółową we wszystkich grupach badanej zbiorowości (tj. w rozdziałach IV.1.2. (s. 120), IV.2.2. (s. 146), IV.3.2. (s. 158) oraz IV.4. (s. 161). Podstawę weryfikacji tej hipotezy należy uznać za wystarczającą.

Natomiast pierwsza hipoteza **„Audyt sytemu zarządzania jakością/zintegrowanego systemu zarządzania jest skutecznym narzędziem doskonalenia systemu, gdy**

harmonogramy audytów obejmują wszystkie działy objęte certyfikacją i uwzględniają zalecenia z poprzednich auditów” (s.10) zawiera usterki. Audyt nie jest narzędziem, lecz metodą. Harmonogramy audytów nie znajdują się w wytycznych normy PN-EN ISO 19011:2012. Niemniej jednak ich opracowanie jest zaleceniem zawartym w pkt. 5.1 wymienionej normy. Zweryfikowano pierwszą hipotezę szczegółową w trzech, spośród czterech grup badanej zbiorowości - w rozdziale IV.2.2. (hipoteza częściowo potwierdzona: s.134), w rozdziale IV.3.1. (hipoteza częściowo potwierdzona: s. 151). Natomiast z zaprezentowanych treści w rozdziale VI.4.1. (s. 164) wynika, że hipoteza nie może być potwierdzona, chociaż Doktorantka stwierdza inaczej.

Niemniej jednak należy uznać, że wymienione usterki nie podważają istoty treści zawartej w sformułowanych hipotezach badawczych a weryfikacja hipotez szczegółowych jest wystarczająca do osiągnięcia celu rozprawy.

Konkluzja: stwierdzam, że hipotezy badawcze zostały określone i zweryfikowane na poziomie zadowalającym, aczkolwiek statystyczna weryfikacja hipotez wzbogaciłaby walory poznawcze rozprawy.

2. Oryginalność i trafność doboru metod badawczych, ocena narzędzi badawczych

Zastosowano analizę porównawczą oprócz metod: monograficznej, badania dokumentów, sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem narzędzia badawczego – kwestionariusza. Badania zostały przeprowadzone w latach 2010-2012, aczkolwiek cel badań nie został określony. Opis procedury doboru próby można uznać za poprawny. W wystarczającym stopniu uzasadniono dobór celowy. Przedstawiono ogólną charakterystykę respondentów, pomimo tego, że odpowiedzi na pytania zawarte w metryczce pozwalały na przedstawienie pełnego opisu badanej zbiorowości. Strukturę kwestionariusza tworzy 37 pytań (s. 234 – 239) pogrupowanych w następujących częściach: informacje dotyczące urzędu, system zarządzania jakością według normy ISO 9001, doskonalenie, proces audytu, działania zapobiegawcze, korygujące, doskonalące oraz funkcjonowanie systemu zarządzania jakością lub zintegrowanego systemu zarządzania. Pytania kwestionariusza zostały w większości sformułowane prawidłowo. Wyjątek stanowią pytania o numerach: 8, 9, 15, 17, 19, 25, 34. Ponadto nie ma instrukcji udzielania odpowiedzi przez respondentów a redakcja pytań (np. 4, 6, 10, 11, 21, 23, 28, 30, 35) zawiera usterki.

Konkluzja: stwierdzam, że poprawnie dobrano metody badawcze, których stopień zastosowania w większości przypadków jest właściwy. Umiejętność posługiwania się metodami badawczymi należy uznać za zadowalającą.

3. Znajomość stanu wiedzy w podjętym temacie

Przedstawione w rozprawie zagadnienia dotyczące audytu normatywnych systemów zarządzania wskazują na duży zakres wiedzy Doktorantki. Ponadto wykazano znajomość koncepcji nowego zarządzania publicznego, kompleksowego zarządzania jakością. Przedstawiono kluczowe poglądy wielu autorów dotyczące doskonalenia normatywnych systemów zarządzania oraz omówiono zarówno zasady zarządzania jakością, jak i działania zorientowane na jego doskonalenie. Opisano interdyscyplinarność współczesnego podejścia do zarządzania jakością, zarówno europejskiego, japońskiego, jak i amerykańskiego. Na szczególne podkreślenie zasługuje wiedza Doktorantki o normatywnych systemach zarządzania zarówno aspekcie formalnym, proceduralnym, jak i praktycznym. Wyróżnić należy znajomość Doktorantki metod stosowanych w zarządzaniu jakością oraz wyników badań międzynarodowych dotyczących integracji normatywnego zarządzania jakością z innymi systemami zarządzania. W rozprawie uwzględniono rozważania dotyczące specyfiki zarządzania w administracji publicznej w tym ograniczenia wdrażania systemu zarządzania jakością. Niedosyt budzi charakterystyka sektora administracji publicznej w Polsce.

Konkluzja: stwierdzam dobrą znajomość stanu wiedzy w podjętym temacie rozprawy oraz raczej dobrą znajomość wyników badań problemu w skali krajowej i międzynarodowej.

4. Umiejętność krytycznej analizy prezentowanych treści

W ograniczonym stopniu Doktorantka podejmuje dyskusję polemiczną dotyczącą zagadnień związanych z przedmiotem rozprawy. Szczególnie treści rozdziałów II i III uprawniały do dyskusji i formułowania wniosków w kontekście zarządzania jakością w administracji publicznej. Przeprowadzenie analizy porównawczej wyników badań pozwoliłoby na określenie istotnych różnic w procesie audytu i uwarunkowaniach doskonalenia zarządzania jakością w badanej zbiorowości. Aczkolwiek w rozdziale II i III wyrażana jest opinia Doktorantki na temat prezentowanych treści a w rozdziale VI podjęto

próbę ustosunkowania się do wyników badań, niemniej jednak nie mają one charakteru polemicznego.

Konkluzja: stwierdzam prezentację teorii z elementami analizy oraz umiejętność wnioskowania na poziomie zadowalającym.

5. Konstrukcja rozprawy

Rozprawa doktorska, w formie maszynopisu, zawierająca 239 stron, składa się z siedmiu rozdziałów (w tym zakończenia), bibliografii (321 pozycji aktualnej literatury, w większości w języku polskim) oraz aneksu.

Rozdział 1: *Zagadnienia wstępne* zawiera kontekst podjęcia problematyki rozprawy. Z zaprezentowanych definicji audytu wynika zróżnicowanie obszarów badawczych w zakresie audytu i systemu zarządzania jakością. Sformułowano cel i hipotezy badawcze, opisano źródła analizy danych.

Rozdział 2: *Audyt i działania na rzecz jakości organizacji w świetle literatury przedmiotu* przedstawia charakterystykę szkół zarządzania oraz rodzajów organizacji ze szczególnym uwzględnieniem organizacji publicznych. Przedstawiono syntezę koncepcji nowego zarządzania publicznego oraz omówiono istotne koncepcje i modele, które w administracji publicznej mogą być zastosowane w zarządzaniu jakością. Stanowiło to wprowadzenie do zaprezentowania szczegółowych rozważań dotyczących pojęć: „jakość”, „zarządzanie jakością” oraz „system zarządzania jakością”. Omówiono pojęcie audytu, jego cele, rodzaje, etapy przeprowadzania, jak również zadania i odpowiedzialność audytorów z uwzględnieniem związków z zadaniami pełnomocnika systemu zarządzania jakością. W przedstawionej charakterystyce audytu uwzględniono jego aspekty: rodzajowy, procesowy, organizacyjny i podmiotowy. Opis działań zapobiegawczych i korygujących wzbogacony prezentacją wyników badań zamyka merytorycznie problematykę związaną z koncepcyjnym i normatywnym ujęciem zarządzania jakością. Stanowiło to podstawę do podjęcia rozważań dotyczących wdrażania i integracji normatywnych systemów zarządzania oraz ich doskonalenia.

Rozdział 3: *Charakterystyka funkcjonowania badanych organizacji publicznych* dotyczy opisu ośmiu podmiotów: dwóch starostw powiatowych, dwóch urzędów marszałkowskich, dwóch urzędów wojewódzkich oraz dwóch ministerstw, których dane identyfikacyjne nie

zostały przedstawione. Treść rozdziału tworzą: ogólny opis systemu lub systemów normatywnych i dokumentów z nim (nimi) związanych.

Rozdział 4: *Porównanie funkcjonowania systemu zarządzania jakością w badanych organizacjach publicznych* przedstawia wyniki analizy przeprowadzonej w grupach badanej zbiorowości. W grupie starostw powiatowych kryteriami analizy były: harmonogram audytów, treść raportów z audytów oraz działania korygujące i zapobiegawcze. W grupie urzędów marszałkowskich kryteriami analizy były: program audytów wewnętrznych, wyniki przeglądu zarządzania oraz działania korygujące i zapobiegawcze. Niemniej jednak z tekstu (s. 124 - 130) wynika, że kryteriami analizy mogły być: uprawnienia i odpowiedzialność dotyczące audytu wewnętrznego oraz zapisy dotyczące audytów. W grupie urzędów wojewódzkich kryteriami analizy były: harmonogram audytów oraz działania korygujące, zapobiegawcze i niezgodności, aczkolwiek kryterium analizy, możliwym do zastosowania był plan audytów (s. 147 - 149). W grupie ministerstw kryteriami analizy były: harmonogram audytów wewnętrznych oraz działania doskonalące.

Rozdział 5: *Audyty i ich wpływ na działania na rzecz jakości i doskonalenia funkcjonowania organizacji publicznych* dotyczy audytów: certyfikacyjnego, odnawianych, nadzoru w wybranych jednostkach badanej zbiorowości oraz przedstawia wyniki przeprowadzonych badań.

Rozdział 6: *Ocena audytu i działań związanych z jego wprowadzaniem w badanych organizacjach publicznych* zawiera ustosunkowanie się do przedmiotu i wyników badań.

Rozdział 7: *Zakończenie* obejmuje syntezę wyników badań.

Konkluzja: *ogólnie stwierdzam poprawność konstrukcji rozprawy. Specyfika zarządzania jakością w administracji publicznej w podziale na samorządową i publiczną powinna być wyeksponowana w odrębnym rozdziale.*

6. Sposób prezentacji treści (poziom naukowego objaśniania, redakcja tekstu)

Precyzja wypowiedzi nie zawsze jest zachowana, podobnie jak spójność poszczególnych części rozprawy czy spójność stosowanej terminologii. Doktorantka: zamiast używać terminu „organizacja” lub „przedsiębiorstwo” używa terminu potocznego „firma” (s. 7, 80, 83, 106). Zamiast certyfikat systemu zarządzania jakością (z ewentualnym rozwinięciem – według normy ISO z podaniem jej numeru i roku wydania), doktorantka stosuje zapis „certyfikat ISO”. Nieuprawnione jest stosowanie terminu „metodyka pracy” (s. 12), ponieważ termin

„metodyka” jest stosowany do określenia norm i zasad formułujących właściwe danej nauce sposoby postępowania. Certyfikacja systemu zarządzania jakością nie „oznacza posiadanie (...) metodologii (s. 61), nie można „wdrożyć metodologii CAF” (s. 101) ponieważ metodologia to nauka o metodach. Akronim CAF tłumaczony jest na język polski, jako *wspólna metoda oceny* a nie „powszechny model oceny” (s. 101), ponadto w tekście nie zawsze jednoznacznie oznaczano cytaty, jak również nie uzasadniano nimi wątków wypowiedzi. Często stosowany znak „/” powinien być zastąpiony przez „lub”. Treści rozdziałów powinny być ze sobą logicznie powiązane.

W rozdziale II.1 (s. 14 - 26) treść nie jest uporządkowana. Rozważania na temat istoty organizacji publicznych i zarządzania nimi powinny być poprzedzone i spójne z charakterystyką istoty zarządzania organizacjami. Termin „metody zarządzania jakością” (s. 20) powinien być pominięty, ponieważ w metodologii nauk ani koncepcja, ani model nie są metodami, tym bardziej normatywne systemy zarządzania. W rozdziale II.2 (s. 27 - 41) treść nie jest uporządkowana. Do przedstawionych rozważań ogólnych (pogrupowanych uprzednio według podejść: japońskie, amerykańskie, europejskie) powinny być odniesione zagadnienia dotyczące jakości w sektorze publicznym. W rozdziale II.3 (s. 41 - 58) układ prezentacji treści powinien być zastąpiony przez omówienie: wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009, etapów wdrażania systemu zarządzania jakością (SZJ), dokumentacji SZJ, integracji normatywnych systemów zarządzania, korzyści z wdrożenia SZJ oraz zintegrowanego systemu zarządzania, trudności i ograniczeń wdrażania SZJ oraz zintegrowanego systemu zarządzania, kierunków doskonalenia zarządzania jakością. Ponadto w tytule rozdziału termin „standardowe” powinien być zastąpiony przez „normatywne”. Rozważania dotyczące kosztów jakości (s. 57 - 58) powinny być pominięte, ze względu na brak związku z treścią lub rozwinięte w zakresie kosztów jakości wdrażania SZJ lub przeniesione do rozdziału II.2. W rozdziale II.4 (s. 58 - 73) podział audytów (s. 59) nie jest zgodny z normą PN-EN ISO 19011:2012, podobnie jak ich przedmiot. Tekst dotyczący pojęcia procesu (s. 72) powinien być pominięty, ze względu na brak jego związku z treścią rozdziału lub przeniesiony do rozdziału II.2 lub II.3, zgodnie z kontekstem prezentowanych rozważań. Nie uwzględniono charakterystyki zarządzania programem audytów a opisany proces przeprowadzania audytu nie w pełni jest zgodny z normą PN-EN ISO 19011:2012. Układ treści w tej części rozprawy powinien być następujący: pojęcie i rodzaje audytów, zarządzanie programem audytów, przeprowadzanie audytów. W rozdziale II.5 (s. 73 - 84) należało rozgraniczyć charakterystyki funkcji osób odpowiedzialnych za przygotowanie audytu. Ponadto opis zadań i odpowiedzialności osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie audytu powinien być przedstawiony według kryterium

rodzaju audytów (np. wewnętrzny, zewnętrzny). Wątpliwości budzi zasadność podjęcia rozważań dotyczących „strategii podejmowania decyzji przez audytora” (s. 76). Nie są one uzasadnione ani w normie dotyczącej audytowania systemów zarządzania jakością lub zarządzania środowiskowego, ani w teorii decyzji. Biorąc pod uwagę treść omawianego rozdziału II.6 (s. 85 - 94), jego tytuł powinien brzmieć: *Doskonalenie systemu zarządzania jakością*. Charakterystyka doskonalenia powinna być umieszczona na początku rozdziału. Ponadto scharakteryzowano pojęcia „działania zapobiegawcze” i „działania korygujące” ale nie uwzględniono charakterystyki „realizacji pomysłów pracowników, wniosków racjonalizatorskich, usprawnień” (s. 91). Używanie pojęcia „działania doskonalące” należy traktować jedynie umownie, ponieważ nie wynika ono z żadnych norm ISO dotyczących zarządzania jakością. W całym rozdziale II nie przedstawiono syntezy zaprezentowanych rozważań oraz nie sformułowano wniosków ogólnych. Ponadto występują: błędy redakcyjne w postaci: niewłaściwego opisu norm (s. 28, 30, 32, 35, 42, 52, 55, 60, 65, 66, 67, 81, 83, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 94) oraz merytoryczne dotyczące powoływania się na nieaktualne wersje norm (s. 29 - 30, 52, 60, 69, 74, 75, 88), jak również nieliczne błędy literowe. Termin „audyt klientowski” (s. 60, 61) powinien być zastąpiony przez „*audyt drugiej strony*”.

W rozdziale III (s. 95 - 110), w opisie starostwa powiatowego A powołano się na badanie przeprowadzone w 2012 r. (s. 95), ale nie przedstawiono jego wyników. Na s. 98 i 100 - 101 stwierdzono: „certyfikowano pięć systemów zarządzania (...) systemy są zintegrowane”. Wynika z tego, że urzędy marszałkowskie C i D nie posiadają zintegrowanego systemu zarządzania. Ponadto wymieniane są systemy normatywne (np. PN-N-18001:2004) oraz system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym, które nie zostały opisane w rozdziale II.3. Struktura opisu badanej zbiorowości nie jest jednorodna. Wynikiem tego jest ograniczenie zakresu analizy (s. 110) jedynie do aspektu liczby i rodzaju wdrożonych systemów, chociaż możliwe było przeprowadzenie porównania ich procedur w grupach badanej zbiorowości. Ponadto występują błędy redakcyjne w postaci niewłaściwego opisu norm (s. 96 - 97, 106, 109).

W rozdziale IV (s. 111 - 171), tytuły IV.1., IV.2. nie odpowiadają ich treści, ponieważ funkcjonowanie systemu można jedynie ocenić na podstawie wyników. W części IV.1. przedstawiono zapisy rozdziałów 8.2.2. ksiąg jakości z pominięciem analizy ich treści i sformułowania wniosków. Tytuł części IV 1.1. powinien brzmieć: *Harmonogram audytów wewnętrznych*. We wnioskach z przeprowadzonej analizy stwierdzono, że harmonogramy audytów wewnętrznych „powinny podlegać dalszemu ciągłemu doskonaleniu” (s. 115) bez podania uzasadnienia. Nie sformułowano wniosków z analizy dla części IV 2, IV.3, IV.4, w

których struktura opisu badanych grupy nie jest jednorodna. Ponadto występują błędy redakcyjne w postaci niewłaściwego opisu norm (s. 131 - 132).

W rozdziale V (s. 172 – 187) tytuł części V.1. nie odpowiada treści, której związek z tytułem rozdziału V jest wątpliwy. Na s. 173 stwierdzono, że „kryteriami audytu były wdrożone standardy”, podczas, gdy kryteria audytu odnoszą się tylko do polityk jakości, procedur lub wymagań, których nie można nazwać standardami. Treść rozdziału V.2. i V.3. dotyczy opisu a nie porównania audytów. Poza tym związek wymienionych w rozdziale V audytów z treścią rozdziału II.4. nie jest ścisły. Potwierdzenie hipotezy głównej (s. 176) w świetle zaprezentowanych treści w rozdziale V.3. nie jest uprawnione. W rozdziale V.4. opisano wyniki badań przeprowadzonych za pomocą metody sondażu diagnostycznego z pominięciem analizy ilościowej. Nie przedstawiono związków między pytaniami kwestionariusza i hipotezami lub treścią rozdziałów rozprawy. Część informacji zawartych w tym rozdziale koresponduje z treścią zawartą w rozdziałach IV.1.3, IV.2.3, IV.3.2, IV.4.2. Treść rozdziału V.5 nie jest porównaniem, lecz opisem, który nie kończy się ani podsumowaniem, ani wnioskami. Wątpliwości budzi zapis „po przeprowadzonych samoocenach” (s. 184), ponieważ samoocena nie jest przedmiotem rozprawy. Nie można zgodzić się ze stwierdzeniem Doktorantki, że korzyścią z wdrożenia systemu zarządzania jakością są: „prowadzone przeglądy zarządzania, (...) audyt wewnętrzny (...), doskonalenie systemów” (s. 182) ponieważ są to wymagania systemu zarządzania a „poprawa nadzoru nad dokumentacją” (s. 183) może wynikać z audytu, jako zalecenie usunięcia niezgodności. Ponadto brak jest interpretacji większości wymienionych korzyści, z których część się powtarza. Na przykład korzyść „struktura zarządzania procesowego” (s. 182) jest tożsama z „wykorzystaniem podejścia procesowego” (s. 187). Odpowiedzi udzielone przez respondentów na pytanie nr 37 kwestionariusza powinny być pogrupowane, porównane i na podstawie przeprowadzonej analizy należało określić wspólne korzyści oraz w grupach respondentów w kontekście przedstawionych treści w rozdziale II.3. Ponadto występują błędy redakcyjne w postaci niewłaściwego opisu norm (s. 172, 174, 185 - 186).

W rozdziale VI (s. 188 – 209) przedstawiono w większym stopniu uogólnione wyniki badań niż ustosunkowanie się do nich. Zbyt ogólnie opisano specyfikę audytu normatywnych systemów zarządzania w grupach respondentów. Tytuł rozdziału VI został sformułowany zbyt wąsko w stosunku do zaprezentowanych w nim treści. Ponadto występują błędy redakcyjne w postaci niewłaściwego opisu norm (s. 189, 193 – 194, 200, 204, 206, 209).

W rozdziale VII (s. 210 – 212) przedstawiono syntezę treści rozprawy.

Konkluzja: stwierdzam raczej dobrą logikę wywodu, tekst w większości odpowiada standardom opracowania naukowego. Natomiast redakcja tekstu zawiera liczne usterki.

Ocena końcowa

W ostatecznej ocenie rozprawy doktorskiej mgr inż. Danuty Trybuch stwierdzam, że podjęta problematyka stanowi przyczynek w dyskusji o roli zarządzania jakością w szeroko rozumianym zarządzaniu w administracji publicznej. Istota sformułowanych hipotez badawczych, wynikających z problemu badawczego, odzwierciedla zarówno możliwości, jak i ograniczenia potwierdzenia zasadności zastosowania normatywnego podejścia do zarządzania jakością w administracji publicznej. Rozwiązanie problemu naukowego jest oryginalne. Wykazanie się przez Doktorantkę praktyczną umiejętnością posługiwania się naukowymi metodami badawczymi jest podstawą stwierdzenia możliwości prowadzenia badań naukowych w przyszłości. Natomiast posiadaną wiedzę należy uznać za wystarczającą do opisu badanych stanów, zjawisk czy procesów w normatywnym zarządzaniu jakością. Poziom naukowego objaśniania, pomimo usterek, należy ocenić pozytywnie za wyjątkiem krytycznej analizy prezentowanych treści. Natomiast usterki w konstrukcji rozprawy oraz budowie kwestionariusza, należy uznać za ważne, ale stosunkowo mało znaczące w ogólnej ocenie stopnia przygotowania Doktorantki do samodzielnej pracy naukowej.

Wniosek końcowy

Po zapoznaniu się z rozprawą doktorską Pani mgr inż. Danuty Trybuch pod tytułem „Proces audytu i warunki doskonalenia systemu zarządzania jakością na przykładzie urzędów administracji” **oceniam ją pozytywnie i stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane rozprawom doktorskim** określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595; z 2005 r. Nr 164, poz. 1365, z 2010 r. Nr 96, poz. 620, Nr 182, poz. 1228, z 2011 r. Nr 84, poz. 455, z 2014 r. poz. 1198.) oraz w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 3 października 2014 r. w sprawie szczegółowego trybu przeprowadzania czynności w przewodach doktorskim i habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 14.10.2014 poz. 1383).

Jednocześnie wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego o dopuszczenie rozprawy doktorskiej do publicznej obrony.

