

prof. dr hab. Barbara Kożuch  
Uniwersytet Jagielloński

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. Danuty Trybuch pt. „Proces audytu i warunki doskonalenia systemu zarządzania jakością na przykładzie urzędów administracji”, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Warszawa 2015

### I. Uwagi ogólne

Problematyka doskonalenia systemów zarządzania jakością należy do aktualnych zagadnień praktyki zarządzania publicznego w naszym kraju. Temu zagadnieniu poświęcona jest praca doktorską pt. „Proces audytu i warunki doskonalenia systemu zarządzania jakością na przykładzie urzędów administracji”, przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. Andrzeja P. Wiatraka.

W rozprawie właściwie zostało uzasadnione zajęcie się zagadnieniem oceny wpływu procesu audytu wewnętrznego i zewnętrznego na doskonalenie systemów zarządzania jakością.

Główny cel pracy sformułowano prawidłowo jako określenie adekwatności i skuteczności audytu systemu zarządzania jakością w organizacjach publicznych oraz roli zintegrowanych systemów zarządzania w doskonaleniu tych systemów. Również prawidłowe sformułowania mają hipoteza główna i dwie cząstkowe. Autorka przyjęła (s. 9-10), że audyt jest skutecznym narzędziem weryfikacji adekwatności i skuteczności systemu zarządzania jakością lub zintegrowanego systemu zarządzania jakością oraz przyczynia się do doskonalenia tych systemów, gdy harmonogramy audytów obejmują wszystkie działy objęte certyfikacją i uwzględniają zalecenia z poprzednich audytów, a także gdy spostrzeżenia z audytu we właściwy sposób przedstawiają rekomendacje i zalecenia do działań doskonalących lub zapobiegawczych albo korygujących.

Jako metody gromadzenia danych empirycznych wykorzystano pozyskanie dokumentów organizacyjnych z wybranych urzędów administracji samorządowej i rządowej, przeprowadzono także kwerendę stron internetowych Biuletynu Informacji Publicznej ([bip.gov.pl/subjects](http://bip.gov.pl/subjects)) oraz przeprowadzono badanie ankietowe za pomocą kwestionariusza badawczego. Oparto się także na metodzie studium przypadku. Natomiast we wnioskowaniu zastosowano metodę opisu z wykorzystaniem prostych technik porównywania materiału empirycznego. Dobór metod został umiejętnie dostosowany do koncepcji badawczej, w której badano wiele przypadków odmiennych sytuacji związanych z tą samą kategorią zjawisk.

Mając na uwadze właściwe uzasadnienie podjęcia badań, prawidłowe określenie celu i postawienie hipotezy głównej i hipotez cząstkowych oraz przyjęcie odpowiedniej metodyki, uważam, że w pracy została przyjęta właściwa strategia badawcza.

Praca o objętości 239 stron zawiera: Zagadnienia wstępne, pięć rozdziałów, Zakończenie, Bibliografię (320 pozycji) i Aneks - Kwestionariusz badań ankietowych.

Pierwszy rozdział został poświęcony aparatowi pojęciowemu zagadnień audytu i działań na rzecz jakości w organizacji. Natomiast pozostałych pięć rozdziałów ma charakter empiryczny. Zawierają one rozważania oparte na analizie zgromadzonego materiału ze źródeł wtórnych i pierwotnych pod kątem ogólnego funkcjonowania badanych organizacji (r. III) oraz funkcjonowania systemu zarządzania jakością (r. IV), współzależności audytowania i usprawniania funkcjonowania badanych organizacji (r. V) oraz oceny badanych narzędzi.

Dowodzi to, że praca ma charakter empiryczno-teoretyczny i jej struktura prawidłowo została podporządkowana realizacji celu pracy i sprawdzeniu hipotez.

Ogólnie rzecz biorąc, proces badawczy odzwierciedlony w rozważaniach zaprezentowanych w pracy jest prawidłowy, a przedłożona do recenzji dysertacja zasługuje na pozytywną ocenę.

## II. Uwagi szczegółowe

1. Tytuł pracy całkowicie odpowiada jej zawartości i dobrze odzwierciedla problem badawczy.
2. Pierwszy rozdział zawiera informacje wprowadzające charakterystyczne dla wstępu do rozprawy.
3. Rozdział drugi pt. "Audyt i działania na rzecz jakości w organizacji w świetle literatury" ma objętość około 1/3 objętości całej pracy. Zostało w nim wydzielonych sześć podrozdziałów. W podrozdziale II.1. pt. "Istota organizacji i zarządzania" tytułowej problematyce poświęcono trzy strony. Następnie na czterech stronach poruszono problematykę organizacji publicznych i zarządzania nimi, a na dalszych sześciu zagadnienia zarządzania jakością. Tymczasem zarządzaniu jakością poświęcony jest podrozdział II.2. Z tytułu p. II.1. wynika, że jest on poświęcony ogólnym podejściom do organizacji i zarządzania. Problematyka ta została oświetlona bardzo słabo. Podobnie rozważania dotyczące administracji publicznej, chociaż w tym środowisku przebiegają badania Autorki. Kolejne podrozdziały mają tradycyjną zawartość i nie nasuwają poważnych wątpliwości.
4. Rozdział trzeci (16 stron) składa się z dwóch podrozdziałów, czy czym drugi ma objętość 1/3 strony. Na rozdział ten składają się opisy poszczególnych badanych urzędów, ale nie

pod kątem ich funkcjonowania, jak zapowiada tytuł rozdziału "Charakterystyka funkcjonowania badanych organizacji publicznych", ale w aspekcie działań na rzecz jakości. Zatem tytuł rozdziału tylko w części odpowiada jego zawartości. Sposób opisu tych organizacji różni się od siebie, co w pewnym stopniu tłumaczy - jak zaznaczyła Autorka - różnorodność udostępnionych przez urzędy danych. W dalszych częściach pracy są nawiązania do tych opisów.

Uwagę w tym rozdziale zwraca ustalenie, że wszystkie badane organizacje stosują normę PN-EN ISO 9001:2008 lub PN-EN ISO 9001:2009, zależnie od terminu wdrożenia systemu ISO. Większość z nich (6 organizacji) również stosowała standardy Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym (SPZK). Normę PN ISO/IEC 27001:2007 stosowały trzy organizacje. Podobnie Powszechny System Samooceny - CAF (skrót od angielskiej nazwy), którego pierwszy człon często nieprawidłowo jest tłumaczono jako wspólny. W administracji samorządowej więcej wdrożonych systemów jest w urzędach marszałkowskich, a mniej, gdyż tylko ISO, w Starostwach Powiatowych. Natomiast w administracji rządowej liczba wdrożonych standardów obejmuje od dwóch do czterech systemów, w tym bezpieczeństwo danych.

5. W rozdziale czwartym dokonano porównania funkcjonowania systemu zarządzania według rodzajów działań na rzecz jakości w grupach badanych organizacji. W wypadku administracji samorządowej porównania dotyczą trzech elementów: harmonogramów wewnętrznych audytów jakości, zapisów i podsumowań audytów wewnętrznych oraz działań doskonalących lub zapobiegawczych albo korygujących. Natomiast odnośnie do administracji rządowej dotyczą dwóch elementów: harmonogramów wewnętrznych audytów jakości i działań doskonalących lub zapobiegawczych albo korygujących. W rozdziale tym został zaprezentowany wartościowy materiał empiryczny uporządkowany według wskazanych kryteriów.
6. O ile rozdział czwarty poświęcono procesom audytowania, o tyle rozdział piąty audytowi jako narzędziu doskonalącemu działania na rzecz jakości i usprawniania organizacji publicznych. W podrozdziałach 1., 2. i 3. dokonano opisu audytu certyfikującego, porównania audytów odnawialnych oraz audytów nadzoru. Mocną stroną tych porównań jest krytycyzm poparty wiedzą o normach jakości i systemach zarządzania jakością. Z kolei podrozdziały 4. i 5. obejmują charakterystykę i zestawienie badań ankietowanych oraz porównanie i zestawienie korzyści z wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością Zintegrowanego Systemu Zarządzania opracowanych na podstawie danych udostępnionych przez badane organizacje oraz wyników własnych badań ankietowych.

Analiza treści tego rozdziału wskazuje, że Autorka posiadała umiejętność organizowania procesu badawczego, w tym gromadzenia wartościowych danych empirycznych i wnioskowania na podstawie krytycznej analizy. Natomiast jej słabą stroną jest ich opracowanie i przedstawienie w sposób ułatwiający samo formułowanie wniosków. Świadczą o tym między innymi podrozdział 5., na który składają się niemal same punktowania obejmujące sześć stron.

7. Rozdział szósty pt. "Ocena audytu i działań związanych z jego wprowadzeniem w badanych organizacjach publicznych" obejmuje dyskusję podsumowującą zestawienia porównawcze audytów wewnętrznych i zewnętrznych oraz harmonogramów wewnętrznych audytów jakości, zapisów i podsumowań audytów wewnętrznych oraz działania doskonalące lub zapobiegawcze albo korygujące. Tę część rozprawy uznaję za spełniającą w największym stopniu wymogi stawiane pracom doktorskim. Z kolei do najslabszych partii rozprawy należy "Ocena w odniesieniu do teorii literatury". Jej tytuł jest niejednoznaczny. Poza tym brak w nim chociaż jednego odwołania do literatury przedmiotu, do konkretnych koncepcji itp. Kolejne części tego rozdziału poświęcone ocenie audytów i działań związanych z ich wprowadzeniem oraz zaleceniom doskonalenia procesu audytowania systemów zarządzania jakością charakteryzuje prawidłowość wnioskowania i solidne oparcie w materiale empirycznym.
8. Zakończenie prezentuje najważniejsze ustalenia naukowe oraz wnioski.
9. Za niedostatek, występujący w całej rozprawie, uznaję brak podsumowań poszczególnych rozdziałów.

W rozprawie zauważono także inne - oprócz wcześniej wskazanych - niedoskonałości. Chodzi tu o stronę językową i edytorską. W partiach poświęconych teoretycznym aspektom widoczna jest pewna nieporadność językowa, np. "Jako pierwsze kryterium były informacji zawarte .." - 12; "organizacje komercyjne to jednostka odrębna ekonomicznie" - s. 16; "wynika z niewystarczającej efektywności i skuteczności [pojęcia częściowo nakładają się] - s.18: 5 kryterii - s. 22; "pojęcie to jest uzależnione od doświadczenia" - s. 24; nieortograficzna pisownia - s. 110 (2 d). Jest też wiele literówek, co utrudnia zapoznanie się z pracą.

Niezależnie od wskazanych niedociągnięć i uwag dyskusyjnych, zaprezentowane w dysertacji wyniki całego procesu badawczego uznaję za ważne, szczególnie w sensie praktycznym. Cel pracy został osiągnięty, a hipotezy zweryfikowane pozytywnie, co zostało zwięźle podkreślone w Zakończeniu.

### III. Konkluzja

W konkluzji stwierdzam, iż przedstawiona rozprawa doktorska pt. „Proces audytu i warunki doskonalenia systemu zarządzania jakością na przykładzie urzędów administracji” jest niejednorodna pod względem poziomu naukowego. Wskazane w niniejszej opinii części rozprawy oraz jej niedostatki obniżają wartość ogólną dysertacji, ale nie przesłaniają tego, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie zbadanego problemu naukowego, a jej autorka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu w obszarze zarządzania jakością oraz potwierdziła umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W sumie stwierdzam, że oceniana przeze mnie rozprawa doktorska jest dziełem spełniającym ustawowe warunki, co uzasadnia nadanie mgr Danucie Trybuch stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.



Kraków, 24 września 2015 r.