

dr hab. inż. Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek, Prof. PŚ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania
ul. Roosevelta 26
41-800 Zabrze

Zabrze, 29 czerwca 2026 r.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Piotra Popędy
pt. „Diagnoza koncepcji New Public Governance w samorządach terytorialnych w kontekście
podwyższania wydajności”, przygotowanej pod kierunkiem naukowym
prof. dr hab. Wojciecha Dyducha

FORMALNA PODSTAWA RECENZJI

Podstawą sporządzenia recenzji jest decyzja Komitetu Naukowego Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach powołująca mnie na recenzentkę w przewodzie doktorskim mgr Piotra Popędy. Decyzja ta została mi przekazana pismem Przewodniczącego Komitetu, Pana prof. dr hab. Macieja Mitręgi, o numerze 22/2025/2026, który otrzymałam 15 maja 2026 r.

Recenzja została sporządzona na podstawie ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz. U. z 2024 r., poz. 1571 z późn. zm.), a jej układ jest następujący:

- ocena podjętej tematyki badawczej;
- ocena zastosowanej metodyki badawczej;
- ocena struktury pracy doktorskiej;
- ocena merytoryczna pracy doktorskiej;
- ocena strony formalnej i językowej rozprawy doktorskiej;
- wnioski końcowe i konkluzja.

OCENA PODJĘTEJ TEMATYKI BADAWCZEJ

Badania z zakresu zarządzania publicznego jednoznacznie wskazują, że koncepcja New Public Governance (NPG) stanowi jedną z trzech dominujących perspektyw teoretycznych obok New Public Management (NPM) i Neo-Weberian State, służących analizie reform zarządzania publicznego. NPG akcentuje odejście od hierarchicznego i rynkowego modelu zarządzania na rzecz współzarządzania, sieciowości oraz współpracy międzysektorowej, obejmującej podmioty publiczne, prywatne i społeczeństwo obywatelskie. Najnowsze badania podkreślają ponadto, że NPG należy traktować nie jako pojedynczy model, lecz jako złożony i hybrydowy system zarządzania oparty na współzależnościach, dialogu oraz wspólnym tworzeniu wartości publicznej. Jednakże pomimo rosnącej popularności NPG wciąż jest niedostatecznie rozpoznana i operacjonalizowana, zwłaszcza na poziomie samorządowym.

Ponadto w koncepcji NPG fundamentem są relacje z interesariuszami organizacji publicznych. Skuteczność funkcjonowania samorządów lokalnych jest bowiem uzależniona od jakości współpracy z podmiotami zewnętrznymi oraz poziomu ich zaangażowania w procesy decyzyjne. Interesariusze kształtują nie tylko kierunki polityk publicznych, ale także wpływają na poziom akceptacji społecznej tych polityk i realizację celów rozwojowych. Niemniej wciąż istnieje luka badawcza w zakresie empirycznego potwierdzenia wpływu interesariuszy na efektywność jednostek samorządu terytorialnego.

Wydajność organizacyjna stanowi również ważny konstrukt uzasadniający wybór tematu dysertacji. W warunkach rosnących oczekiwań społecznych i ograniczeń budżetowych jednostki samorządu terytorialnego są poddawane presji poprawy jakości usług publicznych przy jednoczesnej optymalizacji wykorzystania zasobów. Osiąganie wysokiej wydajności w takich warunkach wymaga dostosowania odpowiednich narzędzi zarządzania do specyfiki sektora publicznego i ograniczeń instytucjonalnych. Co istotne, tradycyjne podejścia, takie jak NPM, które zalecają wdrażanie modeli biznesowych, nie gwarantują poprawy wyników w jednostkach samorządów terytorialnych. Dlatego wspólne rozpatrzenie NPG i wydajności organizacyjnej jest zasadne i ważne z perspektywy integracji różnych logik działania, gdyż efektywność organizacji publicznych zależy od zdolności do budowania relacji sieciowych, koordynacji działań wielu podmiotów oraz współtworzenia wartości publicznej.

Podjęcie problematyki diagnozy koncepcji NPG w samorządach terytorialnych z perspektywy wydajności organizacyjnej jest zatem uzasadnione zarówno teoretycznie, jak i praktycznie. Z jednej strony wciąż niedostatecznie są rozpoznane operacyjne aspekty NPG oraz wpływ tej koncepcji na wyniki organizacyjne jednostek samorządu terytorialnego. Z drugiej strony, rosnąca złożoność procesów zarządzania publicznego oraz konieczność angażowania interesariuszy wymuszają poszukiwanie nowych sposobów zwiększania wydajności organizacyjnej. W rezultacie proponowany temat doktoratu dobrze wpisuje się w aktualne nurty badań i odpowiada na realne potrzeby zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, szczególnie w kontekście praktycznego przejścia od zarządzania hierarchicznego do opartego na sieciach współpracy.

OCENA ZASTOSOWANEJ METODYKI BADAWCZEJ

Przyjęte w dysertacji podejście badawcze oceniam jako kompleksowe i dobrze dopasowane do problematyki badawczej, zwłaszcza ze względu na eksploracyjny charakter analizowanej koncepcji NPG. Już na poziomie założeń koncepcyjnych widoczna jest klarowna struktura modelu badawczego, w którym wyodrębniono zmienną objaśniającą (NPG), zmienną objaśnianą (wydajność organizacyjna) oraz zmienną moderującą (interesariusze). Takie ujęcie świadczy o wysokim poziomie świadomości metodologicznej i pozwala na prowadzenie analizy przyczynowo-skutkowej w sposób uporządkowany i spójny. Jednocześnie wskazanie roli interesariuszy jako moderatora stanowi istotny wkład koncepcyjny, wpisujący się w aktualne nurty badań w zarządzaniu publicznym. Przyjęte cele pracy pozostają w bezpośredniej zgodności z modelem badawczym oraz postawionymi pytaniami badawczymi, co zwiększa spójność rozprawy. Autor dysertacji wyróżnił cztery pytania badawcze, główny problem badawczy, główny

cel rozprawy, a także cztery cele badawcze cząstkowe (ss. 7-8). Zakres pracy został też wyjaśniony, choć w przypadku zakresu podmiotowego i przestrzennego warto by było precyzyjniej, nie tylko w oparciu o złożoność zarządczą i organizacyjną, wyjaśnić:

- 1) *Dlaczego miasta na prawach powiatu stanowią wystarczającą próbę badawczą, a nie ogół gmin miejskich?*

Silną stroną przyjętej metodyki badawczej jest jej dobre uzasadnienie, oparte na klasycznych założeniach nauk społecznych, takich jak eksploracja, opis i wyjaśnianie rzeczywistości. Autor konsekwentnie odnosi się do zasad poprawności metodycznej i etycznej, co zwiększa wiarygodność całego podejścia badawczego. Wyraźne podkreślenie celowości doboru metod oraz świadomość ich ograniczeń świadczą o dojrzałości badawczej Doktoranta. Docenić należy również osadzenie procedury badawczej w literaturze metodologicznej.

Atutem przyjętej metodyki badawczej jest również zastosowanie podejścia mieszanego, które w kontekście analizowanej problematyki należy uznać za szczególnie trafne. Wpływ NPG na wydajność organizacyjną ma charakter złożony i wielowymiarowy, dlatego łączenie metod ilościowych i jakościowych pozwala na jego pełniejsze uchwycenie. Uzasadnione jest podejście sekwencyjne, rozpoczynające się od badań ilościowych (sondaż diagnostyczny), a następnie pogłębiane poprzez badania jakościowe (wywiady indywidualne i fokusowe). Taka logika badania umożliwia zarówno identyfikację ogólnych wzorców, jak i ich pogłębioną interpretację.

Autor dysertacji dokonał operacjonalizacji zmiennych i narzędzi badawczych, a także opracował autorski model GoVaN, który stanowi interesującą próbę redefinicji wydajności organizacyjnej w sektorze publicznym poprzez uwzględnienie celów publicznych, wartości publicznej oraz potrzeb interesariuszy. Jest to podejście zgodne z NPG, gdyż odchodzi od wąsko rozumianych mierników efektywności ekonomicznej. W tym sensie model ma charakter innowacyjny i może stanowić istotny wkład teoretyczny. Model GoVaN stanowił podstawę do zaprojektowania procedury badań jakościowych. Zastosowanie ram analitycznych oraz ich rozszerzenie o podejście refleksyjne wskazuje na wysoką świadomość metodologiczną Doktoranta i umiejętność twórczego wykorzystania istniejących narzędzi badawczych.

Za pewien mankament można uznać brak formalnie sformułowanej hipotezy głównej, którą zastąpiono zestawem pytań badawczych. Rozwiązanie to można ocenić jako poprawne z uwagi na jakościowy i eksploracyjny charakter dysertacji. Niemniej, ze względu na przeprowadzony w pierwszym etapie badań sondaż diagnostyczny oraz badanie w dysertacji związków przyczynowo-skutkowych, wprowadzenie hipotezy mogłoby być zasadne i dodatkowo wzmacniać logikę postępowania badawczego. Hipoteza główna stanowiłaby bowiem bardziej jednoznaczny punkt odniesienia dla części empirycznej oraz ułatwiałaby ocenę stopnia potwierdzenia przyjętych założeń teoretycznych. Należy jednak podkreślić, że brak formalnej hipotezy nie obniża istotnie wartości poznawczej pracy, gdyż postawione pytania badawcze zostały sformułowane w sposób precyzyjny, korespondują z celami rozprawy i zostały konsekwentnie powiązane z przyjętą procedurą badawczą.

Wątpliwości może budzić również nierandomizowany dobór próby w badaniu ilościowym, który osłabia walor reprezentatywności wyników. Choć autor uzasadnia to specyfiką badań organizacyjnych i wykorzystaniem tzw. kluczowych informatorów, należy zaznaczyć, że taki dobór może generować stronniczość poznawczą oraz wpływać na interpretację wyników. Z drugiej strony należy podkreślić, że w kontekście badań nad zarządzaniem publicznym takie podejście jest stosunkowo często stosowane i akceptowalne zwłaszcza w przypadkach, gdy celem badania nie jest statystyczna reprezentacja całej populacji, lecz pogłębione rozpoznanie badanych zjawisk oraz identyfikacja mechanizmów wyjaśniających zależności. W tym kontekście przyjęte przez mgr Piotra Popędę rozwiązanie metodologiczne należy uznać za racjonalny kompromis między rygiorem metodologicznym a użytecznością poznawczą. Ograniczenie to zostało również przez autora dostrzeżone i omówione, co świadczy o świadomości metodologicznej oraz transparentnym podejściu do procesu badawczego.

Podsumowując, podejście badawcze przedstawione w dysertacji należy ocenić jako metodologicznie spójne, dobrze uzasadnione i adekwatne do postawionego problemu badawczego. Autor rozprawy doktorskiej wykazuje się wysoką świadomością metodologiczną, umiejętnością łączenia różnych podejść badawczych oraz zdolnością do tworzenia własnych narzędzi analitycznych. Wskazane ograniczenia mają raczej charakter wtórny wobec zalet przyjętej metodyki badawczej i nie podważają jej ogólnej wysokiej jakości.

OCENA STRUKTURY PRACY DOKTORSKIEJ

Recenzowana rozprawa doktorska została przygotowana zgodnie z wymaganiami formalnymi stawianymi pracom doktorskim. Składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem oraz uzupełnionych zakończeniem, bibliografią, spisami tabel i rysunków, wykazem wykorzystanego oprogramowania oraz załącznikami. W strukturze pracy wyraźnie wyodrębniono część teoretyczną, metodyczną oraz empiryczną, co odpowiada standardom przyjętym w naukach o zarządzaniu i jakości. Można zatem stwierdzić, że konstrukcja rozprawy została zaplanowana w sposób przemyślany i uporządkowany.

Po wstępie autor zamieścił trzy rozdziały o charakterze teoretycznym. Pierwszy z nich poświęcono problematyce New Public Governance, drugi znaczeniu interesariuszy we współczesnych organizacjach publicznych, a trzeci zagadnieniu wydajności organizacyjnej. Układ ten należy ocenić pozytywnie, ponieważ odzwierciedla przyjętą logikę badawczą oraz odpowiada głównym obszarom problemowym rozprawy. Każdy z rozdziałów został dodatkowo podzielony na szczegółowe podrozdziały, co zwiększa przejrzystość wyводу i ułatwia czytelnikowi orientację w prezentowanych treściach. Niemniej niektóre podrozdziały są obszerne i mogłyby zostać podzielone na mniejsze sekcje, na przykład w podrozdziale 1.1 można by było wyodrębnić sekcje odnoszące się do wartości publicznej, czy też interesu publicznego, a w podrozdziale 2.2 – sekcje dotyczące ewolucji paradygmatów zarządzania publicznego oraz zasad good governance. Nie stanowi to jednak istotnego mankamentu strukturalnego, a obecny poziom szczegółowości podziału treści pozostaje wystarczający, by zachować przejrzystość wyводу. Na uwagę zasługuje również fakt, że rozdziały teoretyczne kończą się analizami integrującymi omawiane zagadnienia.

Rozdział czwarty został poświęcony metodyce postępowania badawczego. Jego struktura jest rozbudowana i obejmuje zarówno założenia naukowe, opis procedury badawczej, charakterystykę metod i narzędzi badawczych, logikę autorskiego modelu badawczego, pilotaże badawcze, jak i schemat realizacji badań. Takie rozwiązanie należy uznać za właściwe, gdyż kompleksowo przedstawia proces badawczy w jednym miejscu oraz zwiększa transparentność prowadzonych analiz. Rozdział metodyczny stanowi wyraźne ogniwo łączące część teoretyczną z empiryczną i dobrze przygotowuje recenzenta do zapoznania się z wynikami badań przedstawionymi w dalszej części dysertacji.

Ostatni rozdział ma charakter empiryczny i obejmuje prezentację wyników badań ilościowych oraz jakościowych. Został on podzielony na część dotyczącą wyników sondażu diagnostycznego, indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz grupy fokusowej. Dodatkowo Autor dysertacji wyodrębnił część dotyczącą oceny saturacji danych. Po rozdziale empirycznym zostały zamieszczone sekcje poświęcone implikacjom dla teorii i praktyki, ograniczeniom badań oraz potencjalnym kierunkom przyszłych analiz. Takie rozwiązanie zwiększa przejrzystość pracy i pozwala wyraźnie oddzielić wyniki badań od ich interpretacji oraz rekomendacji.

Uzupełnieniem pracy są bibliografia, spisy tabel i rysunków oraz załączniki zawierające wykorzystane narzędzia badawcze. Bibliografia obejmuje aż 510 pozycji literaturowych, w większości zagranicznych i opublikowanych w wysoko indeksowanych czasopismach naukowych, 6 raportów branżowych, 6 źródeł prawa, 9 źródeł elektronicznych oraz 8 źródeł słownikowych. Została ona przygotowana starannie i obejmuje obszerny, zróżnicowany oraz aktualny dorobek literatury, świadczący o dobrej orientacji Autora dysertacji w problematyce zarządzania publicznego i stanowiący solidną podstawę dla prowadzonych rozważań teoretycznych oraz empirycznych. Spisy tabel, rysunków, użytego oprogramowania, a także załączniki są również przygotowane przejrzysto, w sposób zgodny z przyjętymi standardami dla prac doktorskich.

Zapoznanie się ze strukturą recenzowanej rozprawy pozwala stwierdzić, że jej układ jest spójny, logiczny i odpowiada standardom współczesnych rozpraw doktorskich. Kolejność rozdziałów jest właściwa, a każdy następny rozdział stanowi naturalną kontynuację wcześniejszych rozważań. Rozprawa posiada klarowną konstrukcję oraz dobrze widoczną logikę wyvodu naukowego. W konsekwencji należy uznać, że struktura recenzowanej dysertacji została zaprojektowana prawidłowo i sprzyja realizacji założonych celów badawczych.

OCENA MERYTORYCZNA PRACY DOKTORSKIEJ

Ocena merytoryczna pracy odnosi się do zasadniczej części pracy, a w tym: wstępu, pięciu rozdziałów, autorskich rekomendacji dotyczących przesłanek dla teorii i praktyki, ograniczeń przeprowadzonych badań i potencjalnych kierunków przyszłych badań, a także zakończenia i wniosków.

Wstęp rozprawy został przygotowany starannie i spełnia podstawowe funkcje stawiane tej części pracy doktorskiej. Autor przekonująco uzasadnia znaczenie problematyki badawczej, wskazując

zarówno na jej aktualność społeczną, jak i naukową. Pozytywnie należy ocenić osadzenie rozważań w szerszym kontekście zarządzania publicznego oraz podkreślenie rosnącego znaczenia współdziałania organizacji publicznych z interesariuszami. Wstęp nie ogranicza się do przedstawienia formalnych elementów pracy, lecz tworzy spójną narrację wskazującą na potrzebę podjęcia badań nad koncepcją NPG i jej znaczeniem dla współczesnego zarządzania publicznego. Autor wykazuje się dobrą orientacją w problematyce badawczej oraz umiejętnością powiązania rozważań teoretycznych z praktycznymi wyzwaniami zarządzania publicznego. Pewien niedosyt pozostawia jednak stosunkowo ograniczona identyfikacja luk badawczych. Choć autor wskazuje na nowość i rozwijający się charakter koncepcji NPG oraz niewielką liczbę badań prowadzonych w tym obszarze, bardziej szczegółowa identyfikacja istniejących luk teoretycznych, empirycznych i metodologicznych mogłaby w większym stopniu uzasadnić oryginalność oraz potrzebę realizacji badań. Nie zmienia to jednak mojej pozytywnej oceny wstępu, który dobrze wprowadza w tematykę rozprawy.

Rozdział pierwszy stanowi odpowiednie wprowadzenie do głównego przedmiotu badań, którym jest koncepcja NPG. Na uznanie zasługuje przyjęta przez autora logika wywodu, polegająca na stopniowym przechodzeniu od szerszego kontekstu zarządzania publicznego do szczegółowej charakterystyki analizowanej koncepcji. Właściwie dobrano kolejność omawianych zagadnień, od specyfiki zarządzania publicznego, poprzez umiejscowienie NPG na tle wcześniejszych paradygmatów, aż po analizę jej istoty, głównych założeń i ograniczeń. Takie podejście pozwala czytelnikowi nie tylko zrozumieć samą koncepcję NPG, lecz także dostrzec jej miejsce w ewolucji myśli dotyczącej zarządzania publicznego. Pozytywnie należy ocenić także krytykę NPG, która świadczy o dążeniu autora do zachowania równowagi między prezentacją zalet a ograniczeniami analizowanego podejścia.

Rozdział drugi, poświęcony problematyce interesariuszy, stanowi wartościowe rozwinięcie rozważań przedstawionych w pierwszym rozdziale rozprawy, a także ważny element podbudowy teoretycznej przyjętego przez mgr Piotra Popędę modelu badawczego. Autor rozpoczyna analizę od przedstawienia teoretycznych podstaw orientacji na interesariuszy, a następnie przechodzi do zagadnień związanych z ich uwzględnianiem w strategiach organizacji oraz we współpracy sieciowej organizacji publicznych. Taki układ należy uznać za trafny, ponieważ prowadzi czytelnika od klasycznych założeń teorii interesariuszy do współczesnych form ich zaangażowania w procesy zarządcze. Na podkreślenie zasługuje także fakt, że autor nie ogranicza się do opisu poszczególnych kategorii interesariuszy, lecz koncentruje uwagę na ich znaczeniu dla organizacji publicznych. Dzięki temu rozdział nie ma charakteru wyłącznie przeglądowego, lecz stanowi istotny krok w kierunku budowania podstaw teoretycznych dla dalszych analiz empirycznych. Ponadto mocną stroną rozdziału jest szerokie i wielowymiarowe ujęcie problematyki interesariuszy, obejmujące zarówno wymiar zarządczy, jak i partycypacyjny oraz sieciowy. Takie podejście koresponduje ze współczesnym rozumieniem zarządzania publicznego i pozwala lepiej uzasadnić późniejsze wykorzystanie interesariuszy jako istotnego elementu modelu badawczego. Pozytywnie należy również ocenić dostrzeganie przez Autora dysertacji rosnącego znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej i współtworzenia wartości publicznej, które stanowią ważne kierunki rozwoju współczesnego zarządzania publicznego. Niemniej ze względu na znaczenie interesariuszy w zarządzaniu publicznym oraz ich rolę w recenzowanej dysertacji, prosiłabym o sprecyzowanie:

2) Jakie grupy interesariuszy można zidentyfikować w jednostkach samorządu terytorialnego oraz które z tych grup odgrywają kluczową rolę w procesach realizacji zadań publicznych?

Rozdział trzeci poświęcony problematyce wydajności organizacyjnej stanowi ważny element konstrukcji teoretycznej rozprawy, ponieważ dotyczy zmiennej objaśnianej całego modelu badawczego. Autor przyjął właściwe podejście, rozpoczynając rozważania od omówienia specyfiki wydajności organizacyjnej w warunkach sektora publicznego, a następnie przechodząc do analizy istniejących modeli i narzędzi jej oceny. Pozytywnie należy ocenić próbę krytycznego spojrzenia na tradycyjne sposoby pomiaru wyników organizacji publicznych oraz dostrzeżenie ograniczeń podejść opartych wyłącznie na wskaźnikach ekonomicznych. W rozdziale tym mgr Piotr Popęda podjął próbę uporządkowania terminologii związanej z wydajnością organizacyjną oraz wskazania jej specyfiki w kontekście funkcjonowania organizacji publicznych. Co więcej, rozdział ten ma charakter integracyjny, gdyż jego końcowa część poświęcona jest triangulacji pojęć i budowie modelu konceptualnego łączącego zagadnienia wydajności organizacyjnej z koncepcją NPG oraz rolą interesariuszy.

W rozdziale czwartym mgr Piotr Popęda w sposób szczegółowy i przejrzysty przedstawił założenia metodologiczne, logikę postępowania badawczego, dobór metod i technik badawczych oraz kolejne etapy realizacji badań. Zastosował podejście mieszane, łączące badania ilościowe i jakościowe, a także uzasadnił adekwatność tego podejścia w badaniu wieloaspektowego wpływu koncepcji NPG na wydajność organizacyjną. Autor dysertacji wykazał się dobrą znajomością metod i technik badawczych oraz umiejętnie wykorzystał je do uzasadnienia przyjętych rozwiązań badawczych. Szczegółowo zaprezentował proces badawczy, poczynawszy od przeglądu literatury, poprzez sondaż diagnostyczny, wywiady indywidualne i grupowe, aż po sposób analizy zebranego materiału empirycznego. Ponadto Doktorant bardzo dokładnie opisał dobór próby, pilotaże badawcze, proces kodowania danych jakościowych oraz sposób dochodzenia do finalnych wniosków. Rozdział czwarty należy zatem uznać za dojrzały metodologicznie, dobrze uzasadniony oraz stanowiący solidny fundament dla realizacji badań empirycznych przedstawionych w dalszej części rozprawy.

Rozdział piąty przedstawia wyniki badań empirycznych, a jego struktura jest zgodna z przyjętą wcześniej logiką metodologiczną, gdyż obejmuje kolejno wyniki sondażu diagnostycznego, indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz eksperckiej grupy fokusowej. Takie uporządkowanie materiału badawczego należy ocenić pozytywnie, ponieważ umożliwia dokładne prześledzenie procesu badawczego. Autor dysertacji konsekwentnie prezentuje wyniki badań zgodnie z wcześniej sformułowanymi pytaniami i celami badawczymi. Dzięki temu część empiryczna stanowi spójny proces prowadzący do odpowiedzi na główny problem badawczy. Widoczna jest także dbałość o zachowanie związku pomiędzy częścią teoretyczną, metodologiczną i empiryczną rozprawy, co należy uznać za jeden z istotnych walorów tej pracy.

Triangulacja metodologiczna umożliwiła zbadanie wpływu koncepcji NPG na wydajność organizacyjną z kilku perspektyw jednocześnie. Szczególnie wartościowe jest wykorzystanie indywidualnych wywiadów pogłębionych i grupy fokusowej jako źródeł wiedzy umożliwiających identyfikację mechanizmów i zależności trudnych do uchwycenia wyłącznie za pomocą badań

ankietowych. Ważnym i zasługującym na podkreślenie walorem dysertacji jest analiza saturacji danych, co świadczy o dążeniu autora do zapewnienia odpowiedniej jakości i wiarygodności procedury badawczej. W rezultacie rozdział ma znaczną wartość poznawczą i dostarcza bogatego materiału do formułowania wniosków końcowych.

Niemniej informacje na temat ostatecznej próby badawczej (s. 189) mogłyby znaleźć się w rozdziale 4, co ułatwiłoby ocenę rzetelności przeprowadzonych badań. Ponadto w części ilościowej badań Autor ograniczył się do wykorzystania podstawowych miar statystyki opisowej, takich jak średnia, mediana, odchylenie standardowe, rozstęp międzykwartylowy, wartości minimalne i maksymalne, skośność, błąd standardowy oraz kurtoza, które posłużyły do oceny zgodności funkcjonowania badanych organizacji z wartościami głównych doktryn zarządczych w administracji publicznej, wartościami koncepcji NPG oraz wartościami modelu GoVaN. Zastosowane analizy są poprawne i pozwalają na realizację podstawowych celów diagnostycznych badania, dostarczając czytelnego obrazu rozkładu uzyskanych odpowiedzi oraz ich zróżnicowania. Zgromadzony materiał empiryczny stwarzał jednak potencjalnie możliwość wykorzystania bardziej zaawansowanych metod analitycznych, które mogłyby dodatkowo pogłębić interpretację wyników. Dotyczy to między innymi analiz zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, czy też analiz porównawczych. Tego rodzaju analizy mogłyby dostarczyć dodatkowych argumentów empirycznych wzmacniających wnioski formułowane przez Autora dysertacji. Jednocześnie należy podkreślić, że jasno widoczne jest przeniesienie głównego ciężaru poznawczego na badania jakościowe, które zostały przedstawione bardzo dokładnie i rzetelnie. W tym sensie część ilościowa spełniła funkcję diagnostyczną i wspierającą w zasadniczym etapie eksploracyjnym, co pozostaje zgodne z logiką całego procesu badawczego. Jednakże celem pogłębienia rozważań przeprowadzonych w rozdziale 5 prosiłabym Autora dysertacji o wyjaśnienie:

- 3) *Co było podstawą doboru 6-CO w strukturze modelu wdrożeniowego zaprezentowanego na stronie 195? Dlaczego akurat te pojęcia z prefiksem „co-” zostały uwzględnione, a nie na przykład collaboration, co-design, co-decision, czy też bardzo ważna communication?*
- 4) *Jakie były przesłanki przeprowadzenia zogniskowanych wywiadów grupowych z przedstawicielami (ekspertami-interesariuszami) organizacji pozarządowych?*

Część rozprawy poświęcona przesłankom dla teorii i praktyki stanowi jedną z jej mocniejszych części. Mgr Piotr Popęda podjął próbę osadzenia ich w istniejącym dorobku naukowym i odniósł własne ustalenia do publikacji z zakresu zarządzania publicznego. Przedstawione wskazówki dla menedżerów publicznych mają charakter kompleksowy i wynikają bezpośrednio z przeprowadzonych badań. Obejmują zarówno kwestie organizacyjne, związane z komunikacją i budowaniem relacji, jak i zagadnienia bardziej strategiczne, takie jak promowanie wartości publicznej oraz wzmacnianie roli interesariuszy w procesach współdecydowania. Jednakże niektóre rekomendacje mają charakter postulatyczny, a ich praktyczna implementacja mogłaby zostać omówiona w sposób bardziej szczegółowy. Przykładowo, w tabeli 18 (s. 324–328) dominują sformułowania typu „powinni wziąć część odpowiedzialności”, „powinni zmniejszyć nacisk na pryncypia”, czy też „powinni charakteryzować się chęcią do podjęcia decyzji”. Nie zmienia to jednak mojej pozytywnej oceny tej części pracy.

W części dotyczącej ograniczeń badań mgr Piotr Popęda wskazał te, które wiążą się z doborem próby, poziomem zwrotu ankiet oraz dostępnością respondentów reprezentujących sektor pozarządowy. Trafnie zauważył trudności wynikające z charakteru relacji między NPG a wydajnością organizacyjną. Uwzględniając zidentyfikowane ograniczenia, zaproponował dalsze kierunki badań. Podsumował przeprowadzone analizy, wskazując na realizację postawionych celów badawczych oraz udzielając odpowiedzi na wcześniej sformułowane pytania badawcze. Opracował także model konceptualny (s. 359), który porządkuje zidentyfikowane zależności między badanymi konstruktami. Autor przekonująco argumentuje, że wpływ NPG na wydajność organizacyjną nie ma charakteru prostego ani liniowego, lecz jest wielowymiarowy, kontekstowy i zależny od wielu uwarunkowań organizacyjnych i społecznych. W konsekwencji, końcowa część rozprawy stanowi spójne zwięźcenie całego procesu badawczego i potwierdza osiągnięcie głównego celu pracy.

Jednym ze zidentyfikowanych ograniczeń praktycznego rozwoju koncepcji NPG jest problem odpowiedzialności za decyzje podejmowane w warunkach współzarządzania, a jednocześnie wśród rekomendacji dla praktyki pojawiają się działania zmierzające do poszerzenia odpowiedzialności decyzyjnej na szersze grono uczestników procesu. Dlatego prosiłabym o wyjaśnienie:

- 5) *W jaki sposób można pogodzić ideę współdecydowania z obowiązującą w zarządzaniu publicznym zasadą jednoosobowej odpowiedzialności kierownika jednostki za podejmowane decyzje i jakie rozwiązania instytucjonalne mogłyby temu sprzyjać?*

Podsumowując ocenę merytoryczną rozprawy, można stwierdzić, że stanowi ona wartościowe i oryginalne opracowanie naukowe, wpisujące się w aktualne nurty badań nad zarządzaniem publicznym. Szczególnie wartościowa jest próba uporządkowania i rozwinięcia podstaw teoretycznych koncepcji NPG, pogłębiona analiza roli interesariuszy oraz autorska propozycja konceptualizacji wydajności organizacyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego.

OCENA STRONY FORMALNEJ I JĘZYKOWEJ ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Pod względem formalnym rozprawa została przygotowana starannie i zgodnie ze standardami obowiązującymi w pracach doktorskich. Dysertacja posiada przejrzystą strukturę, obejmującą wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, wnioski, bibliografię, spisy elementów pomocniczych oraz załączniki zawierające wykorzystane narzędzia badawcze. Układ treści jest logiczny i konsekwentny, a poszczególne części zostały uporządkowane zgodnie z przyjętą logiką postępowania badawczego. Na pozytywną ocenę zasługuje również staranne wyodrębnienie zakresu badań, celów, pytań badawczych oraz szczegółowe udokumentowanie procedury badawczej. Praca doktorska zawiera tabele, rysunki i modele konceptualne, które wspierają prezentację wyników i zwiększają przejrzystość wyводу.

Strona językowa rozprawy również zasługuje na pozytywną ocenę. Została ona napisana poprawnym językiem naukowym, właściwym dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości,

a prowadzony wywód jest na ogół klarowny i komunikatywny. Widoczna jest dobra znajomość terminologii z zakresu zarządzania publicznego, partycypacji społecznej i wydajności organizacyjnej. Na uwagę zasługuje umiejętność łączenia rozważań teoretycznych z praktycznymi aspektami funkcjonowania organizacji publicznych.

Jednocześnie w niektórych fragmentach dostrzegalna jest również skłonność do wykorzystywania określeń o charakterze metaforycznym lub terminów, które nie znajdują się w nomenklaturze naukowej. Dotyczy to między innymi takich sformułowań jak „wprawia w ruch”, „przyświecała myśl”, „zarządcza emanacja” czy „cnota kolektywizmu”, które wzbogacają narrację, jednak z perspektywy rygoru naukowego mogłyby zostać zastąpione innymi pojęciami. Podobnie użycie terminu „atencja” może budzić pewne wątpliwości terminologiczne, gdyż nie jest on powszechnie ugruntowany w polskim języku naukowym. Można również zauważyć sporadyczne występowanie wtrąceń, takich jak „notabene” czy „a priori”, które, choć nie zakłócają odbioru tekstu, odbiegają od dominującej konwencji stylu naukowego. Powyższe uwagi mają jednak przede wszystkim charakter redakcyjny i stylistyczny oraz nie podważają dobrej jakości językowej pracy. Rozprawa została napisana w sposób komunikatywny, poprawny pod względem językowym i terminologicznym oraz spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim.

WNIOSKI KOŃCOWE I KONKLUZJA

Podsumowując przeprowadzoną ocenę, stwierdzam, że przedłożona rozprawa doktorska stanowi wartościowe, oryginalne i dojrzałe metodologicznie opracowanie naukowe, wpisujące się w aktualne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, w obszarze zarządzania publicznego. Mgr Piotr Popęda podjął się rozwiązania ambitnego i istotnego problemu badawczego dotyczącego diagnozy koncepcji NPG w kontekście wydajności organizacyjnej jednostek samorządu terytorialnego, łącząc studia teoretyczne z wieloetapowymi badaniami empirycznymi. Praca wnosi istotny wkład do zarządzania publicznego poprzez pogłębienie rozumienia koncepcji NPG, rozwinięcie wiedzy na temat roli interesariuszy w procesach współzarządzania oraz zaproponowanie autorskiego modelu GoVaN służącego konceptualizacji wydajności organizacyjnej w kontekście funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.

Pragnę jednocześnie podkreślić, że wskazane w recenzji uwagi krytyczne mają charakter drugorzędny wobec osiągnięć naukowych przedstawionych w dysertacji. Dotyczą one przede wszystkim możliwości dalszego doskonalenia warsztatu badawczego oraz rozwijania podjętej problematyki, a nie niedostatków koncepcyjnych, metodologicznych lub merytorycznych pracy. Wskazane uwagi krytyczne nie zmniejszają wartości naukowej rozprawy, a przeciwnie, świadczą o potencjale dalszego rozwoju badań w obszarze zarządzania publicznego. W mojej ocenie rozprawa doktorska mgr Piotra spełnia wymagania określone w art. 187 ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r., poz. 1571 z późn. zm.), zgodnie z którym rozprawa doktorska powinna prezentować ogólną wiedzę teoretyczną autora w dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a także przedstawiać oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Przedłożona dysertacja spełnia wskazane przesłanki, w związku z czym wnioskuję o dopuszczenie Pana mgr Piotra Popędy do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora

w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Ponadto, wnioskuję o wyróżnienie dysertacji mgr Piotra Popędy ze względu na:

- podjęcie rozwiązania oryginalnego i ambitnego problemu badawczego;
- zastosowanie podejścia badawczego pozwalającego zdiagnozować trudne do uchwycenia uwarunkowania i motywy wpływające na wydajność jednostek samorządu terytorialnego;
- przeprowadzenie kompleksowych analiz, obejmujących aspekty zarządzania publicznego, partycypacji społecznej, teorię interesariuszy oraz wydajność organizacyjną;
- opracowanie autorskiego modelu GoVaN, stanowiącego oryginalną propozycję konceptualizacji wydajności organizacyjnej jednostek samorządu terytorialnego;
- wypełnienie istotnej luki badawczej dotyczącej wpływu koncepcji NPG na wydajność funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce;
- wysoki poziom samodzielności badawczej, widoczny zarówno w konstrukcji modelu badawczego, jak i interpretacji wyników.



