

Prof. dr hab. Mieczysław Morawski

Warszawa, 09.09.2023r.

Zakład Systemów Inteligentnych

Wydział Zarządzania

Politechnika Warszawska

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgra Marcina Gawel

pt. „Model inteligentnej wioski w procesowym podejściu do zarządzania w gminie”

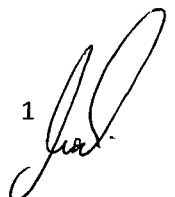
napisanej pod kierunkiem naukowym

dr hab. Barbary Piontek, prof. AWSB

Formalna podstawa opracowania recenzji

Formalną podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest uchwała Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości AKADEMII WSB nr 112/2022/2023 z dnia 13 czerwca 2023 r. w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej mgra Marcina Gawel nt.: „*Model inteligentnej wioski w procesowym podejściu do zarządzania w gminie*”. Zgodnie z par.1 w/w uchwały powołano mnie na recenzenta wspomnianej rozprawy doktorskiej. Promotorem pracy jest Pani dr hab. Barbara Piontek, prof. AWSB.

W związku z tym, przedmiotem recenzji była ocena realizacji warunków określonych w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z póź. zmian.), co w odniesieniu do tego konkretnego przypadku skierowane zostało na ustalenie:



- 1) w jakim stopniu dzieło stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- 2) czy praca wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauk o zarządzaniu,
- 3) czy praca dowodzi posiadania przez kandydata do stopnia doktora umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

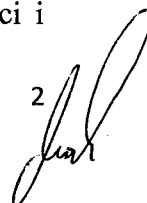
Po zapoznaniu się z treścią pracy stwierdzam, iż warunki te zostały wypełnione w stopniu zadowalającym, co uprawnia mnie do udzielenia rekomendacji jej Autorowi do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Nadmienię, że w recenzji będę się posługiwał zamiennie określeniem Doktorant lub Autor w stosunku do Pana mgra Marcina Gawęł. I druga uwaga porządkowa, nie będąc pewnym i nie chcąc postąpić niewłaściwie, postanowiłem nie odmieniać przez przypadki nazwiska Szanownego Doktoranta.

Formalna struktura pracy

Recenzowana praca doktorska liczy ogółem 322 strony i składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, wykazu rysunków, streszczenia (w jęz. polskim i angielskim) oraz załącznika nr 1 zawierającego „Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego”. Bibliografia zawiera 411 pozycji, w tym 81 pozycji obcojęzycznych, w tym 1 w języku szwedzkim i pozostałe w języku angielskim. Spisy rzeczowe zawierają 16 tabel i 87 rysunków. Autor nie zdecydował się na wyodrębnienie aktów prawnych, w zintegrowanej bibliografii wymieniono ich 37. Podobnie nie zostały wyodrębnione źródła internetowe. Nie jest to błąd, można jednakże było postąpić inaczej, z korzyścią dla przejrzystości tego wykazu.

Przyjęta konstrukcja pracy nie budzi zastrzeżeń formalnych, układ i kolejność poszczególnych rozdziałów odpowiada przyjętemu przebiegowi i logice procesu badawczego. Dwa pierwsze rozdziały dySSERTACJI mają charakter teoretyczny i obejmują najważniejsze zagadnienia merytoryczne pracy: podstawy teoretyczne zarządzania procesowego, procesowe zarządzanie organizacjami procesowymi, podejście do zarządzania gminą oparte na właściwościach systemowych, procesowych i strukturalnych oraz kategorie efektywności i



sprawności w zarządzaniu procesowym w gminie. Poszczególne podrozdziały kończą się wprowadzającymi, dość ogólnymi, reasumpcjami przedstawionych zagadnień teoretycznych, brakuje jednak precyzyjnych, wypunktowanych podsumowań, które dałyby wgląd w najważniejsze rezultaty przeglądu literatury i poczynionych ustaleń definicyjnych i koncepcyjnych. Rozdział trzeci ma charakter metodyczny. Autor zaprezentował spójną złożoną metodę podejścia do identyfikacji, mapowania oraz optymalizowania procesów w obszarze samorządu gminnego, opierając się na własnych przemyśleniach długoletniego samorządowca i wójta, a także na studiach przypadków innych autorów. Rozdział jest bogaty w czytelne schematy graficzne (grafy, schematy blokowe, rysunki ilustrujące związki przyczynowo-skutkowe), precyzujące słowne charakterystyki modelowania procesów zarządzania w obszarze gminy. Na podstawie poczynionych we wcześniejszych rozdziałach ustaleń teoretycznych i metodycznych, w kolejnym czwartym rozdziale Doktorant przedstawił autorską koncepcję zarządzania procesami w gminie w ramach modelu inteligentnej wioski, uwzględniając najważniejsze uwarunkowania, w tym kompetencje cyfrowe. Rozdział piąty zawiera prezentacje zgromadzonych przez Doktoranta materiałów empirycznych, między innymi rezultaty przeprowadzonego wywiadu eksperckiego z grupą ośmiu ekspertów oraz dotychczasowe efekty w zakresie wybranych elementów i procesów implementacji inteligentnej wioski w badanej gminie Pałecznicza. Zwieńczeniem pracy doktorskiej jest zakończenie, w którym Autor omawia wykonanie podstawowych założeń dysertacji oraz stwierdza, jakie – jego zdaniem – nowe wartości wniosła recenzowana praca do nauk o zarządzaniu i jakości.

Przyjmuję, że we wstępie/wprowadzeniu do monografii naukowej powinny znaleźć się następujące zagadnienia: istotne przyczyny podjęcia danej tematyki, osadzonej we współczesnych wyzwaniach i dylematach zarządzania, wskazanie istniejącej luki badawczej, zdefiniowany problem badawczy (dodatkowo pytania badawcze), hipoteza badawcza, główna/e i ewentualnie cząstkowe, cel/e badań, procedura badawcza i wykorzystane metody badań. Ponadto krótka charakterystyka poszczególnych punktów artykułu. W recenzowanym wstępie recenzowanej rozprawy odnajduję wszystkie pożądane elementy. Chciałbym podkreślić, że przedstawione we wstępie założenia badawcze tworzą spójny, syntetyczny i zrozumiały obraz zamierzeń naukowo-badawczych Doktoranta.



Wybór problemu badawczego podjętego w pracy doktorskiej i jego oryginalność oraz dobór celu i metod badawczych

W pierwszych zdaniach wstępu, dotyczących genezy pracy czytamy, że jednym z podstawowych sposobów poprawy działania administracji publicznej jest wprowadzenie koncepcji zarządzania procesowego. Trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem, tym bardziej, jeśli oznacza ono w konsekwencji zmianę filozofii funkcjonowania gminy jako wspólnoty samorządowej. Autor dysertacji, długoletni samorządowiec, od 1999 roku wójt badanej gminy, jest tego świadom, o czym przekonują kolejne uwagi zawarte we wstępie. Zdaniem Doktoranta wdrożenie podejścia procesowego spowoduje wzrost efektywności, przede wszystkim przejawiające się w otwartości na potrzeby klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Oryginalność podejścia polega na propozycji wdrożenia zarządzania procesowego w gminach poprzez wykorzystanie koncepcji inteligentnych wiosek (ang. *smart villages*). Rzeczywiście, trzeba przyznać rację Doktorantowi, brakuje bowiem tematycznych opracowań naukowo-badawczych, w szczególności osadzających koncepcję *smart village* w krajowych realiach. Jest to ważna i potrzebna koncepcja rozwojowa, promowana od kilku lat przez organy Komisji Europejskiej. Dostrzeżony i nazwany przez Autora problem badawczy został sformułowany w następującym brzmieniu:

„Problemem naukowym niniejszej rozprawy doktorskiej jest model inteligentnej wioski opracowany w kontekście procesowego podejścia do zarządzania gminą” (s.8).

Skomentuję to ujęcie w następujący sposób. Jak wiemy, sformułowanie problemu badawczego rozpoczyna proces twórczy (badawczy). Problemami badawczymi mogą być wszelkie zjawiska, procesy czy sytuacje mające znaczenie w działalności ludzkiej (zob. Apanowicz J. *Metodologia ogólna*, Gdynia 2022, s.99-100). Sens naukowy pojęcia „problem” – to stan niewiedzy w obrębie danej wiedzy, posiadający charakter obiektywny. Występuje brak odpowiedzi naukowych na stawiane pytania wynikające z aktualnego stanu wiedzy. Poszukujemy więc prawdy, stawiamy pytania w obrębie tego, czego nie wiemy. Poszukując prawdy, dokonujemy odkryć, formułujemy wnioski, odnajdujemy rozwiązania w postaci zwartych koncepcji, listy zaleceń i rekomendacji, modeli postępowania., ich wdrożenia. Opracowanie adekwatnego względem uzyskanych wyników i wniosków z badań modelu – owszem może stanowić rozwiązanie danego problemu. Ale traktowanie modelu jako problemu samego w sobie budzi wątpliwości. Aczkolwiek rozumiem intencje Autora, zawarte w przyczynach podjęcia tematyki inteligentnej wioski, o czym wcześniej wspomniałem.



Szansą rozwojową dla małych gmin wiejskich jest wszechstronna i jednocześnie możliwa do dopasowania i następnie wdrożenia do danych warunków koncepcja *smart village*, podkreślająca wagę jednocześnie: technologii, infrastruktury, kapitału ludzkiego, współpracy, potrzeb i oczekiwań różnych interesariuszy.

Celem głównym pracy „(...) jest opracowanie modelu inteligentnej wioski w procesowym zarządzaniu gminą” (s.8). Tak sformułowany cel główny został rozpisany na dziewięć celów szczegółowych, dotyczących m.in. uporządkowania aparatu pojęciowego, mapowania procesów w gminie, opracowania modelu inteligentnej wioski, implementacji kluczowych procesów inteligentnej wioski do zarządzania badaną gminą. Zakres tematyczny celów szczegółowych mieści się w domenie celu głównego. Zarówno sformułowanie celu głównego i jego dezagregacja na cele szczegółowe nie budzi zastrzeżeń. Podobnie przyjmuję, że hipoteza główna, którą brzmi następująco: „*Model inteligentnej wioski w procesowym podejściu do zarządzania w gminie pozytywnie wpływa na sprawność i efektywność zarządzania procesami w gminie*” (s.9) jest sformułowana prawidłowo i jej potwierdzenie (lub zaprzeczenie) jest istotnym krokiem w realizacji celu głównego. Rolą hipotezy jest ukierunkowanie strategii procedury badawczej, jaką należy zastosować podczas rozwiązywania problemu naukowego. Tak określona przez Doktoranta hipoteza główna spełnia tę wytyczną, nadając właściwy, ściśle określony kierunek badaniom.

Pięć hipotez szczegółowych (s.9) rozpisuje na detale przypuszczenie główne, dotyczące pozytywnego wpływu opracowanego autorskiego modelu inteligentnej wioski na sprawność i efektywność zarządzania procesami w gminie. Hipotezy szczegółowe zakładają m.in. że poprawa identyfikacji procesów stanowi warunek konieczny dla prawidłowego zarządzania procesowego albo też, że przeprowadzona identyfikacja procesów w gminie umożliwia określenie składowych modelu inteligentnej wioski. Również treść pozostałych przypuszczeń cząstkowych nie budzi zastrzeżeń. Mam jednakże jedną uwagę do zasadności jednoczesnego ujmowania w hipotezie głównej i w jednej z hipotez szczegółowych zarówno kryterium sprawności, jak i efektywności. Warto przypomnieć za T.Kotarbińskim, że w sensie uniwersalnym postaciami sprawnego działania jest skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Są to tzw. walory sprawnego działania (Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981). Chciałbym wiedzieć, jakie relacje znaczeniowe dostrzega Doktorant między wspomnianymi pojęciami: efektywności i sprawności. Tym bardziej, że lektura podrozdziału 2.3 (pn. „*Kategorie efektywności i sprawności dla*

zarządzania procesowego w gminie”, s.92-93) również nie naprowadziła mnie na wyjaśnienie konieczności wyodrębnienia kryterium sprawności z zagadnień efektywności (traktując „efektywność” jako pojęcie szersze znaczeniowo w porównaniu z pojęciem „sprawność”).

Badania zostały oparte na zróżnicowanych metodach badawczych. Z jednej strony Autor miał dogodnie możliwości – przez wiele lat – gromadzenia zróżnicowanych tematycznie i formalnie materiałów faktograficznych dotyczących gminy Pałecznicza oraz innych dokumentów o charakterze krajowym i regionalnym: przeglądy ustawodawstwa, dokumenty strategiczne i operacyjne, raporty i wyniki badań ewaluacyjnych. Stało się to dobrą sposobnością do przygotowania bogatego w wielowątkowe treści studium przypadku badanej gminy. Dodatkowym ważnym uzupełnieniem zgromadzonych materiałów empirycznych stały się wywiady pogłębione z ekspertami i ich analiza.

Niewątpliwie, mamy do czynienia z luką badawczą i poznawczą dostrzeżoną przez Doktoranta. Brakuje naukowych opracowań ujmujących zarządzanie gminami wiejskimi w ujęciu procesowym w ramach koncepcji inteligentnej wioski. Nie bez racji Doktorant wspomina w pracy iż z wielu względów nie jest to tematyka nazbyt atrakcyjna dla badaczy, ale z drugiej strony korzyści wynikające z jej implementacji w środowisku lokalnych wspólnot samorządowych zawierają duży potencjał prorozwojowy. Warto przytoczyć słowa Doktoranta: *„Małe, wiejskie gminy pozostają na uboczu głównego nurtu badań, ich niewielki potencjał i skala oddziaływania oraz mało ambitne cele rozwojowe zniechęcają badaczy”* (s.284). Na pewno upowszechnienie idei inteligentnych wiosek będzie sprzyjać tworzeniu użytecznych mechanizmów efektywnego społecznie i ekonomicznie zarządzania gminą jako całością. Doceniam utylitarnie sformułowaną genezę przystąpienia do badań, przyjęte cele i hipotezy. Przyjęte założenia badawcze wyrażają zasadniczą misję nauk o zarządzaniu i jakości, czyli poszukiwanie rozwiązań organizacyjno-zarządczych, przydatnych menedżerom, w tym także sektora publicznego, w praktyce zarządzania, a przede wszystkim dających możliwość intelektualnego przewodzenia zmianom społeczno-technologicznym organizacjami i społecznościami. Recenzowane dzieło stanowi oryginalny wkład w tym zakresie.

O dojrzałym podejściu do procesu badawczego Doktoranta przekonuje umiejętność całościowego ujęcia procesu badawczego. Szczególnie przekonuje mnie o tym przedstawiony (i opisany) w formie rysunku schemat modelu badawczego (rys.57, s.203). W podrozdziale 5.1 (s.201 i nast.) Autor, poza ilustracją przebiegu badań, syntetycznie opisuje założenia



konceptyjno-metodyczne badań empirycznych, dzieląc je na 3 moduły. Pierwszy obejmuje aspekty teoretyczne; drugi ma charakter empiryczny, odnosi się do studium przypadku gminy Pałecznicza. W jego ramach Autor przedstawił, współtworzony przez siebie, jako samorządowca, realnie funkcjonujący, zintegrowany system zarządzania energią w obiektach i instalacjach użyteczności publicznej, będący w koncepcji Autora centralnym ogniwem dedykowanego badanej gminie modelu inteligentnej wioski. Moduł trzeci obejmuje działania związane z implementacją kluczowych procesów w ramach inteligentnej wioski do zarządzania gminą Pałecznicza.

Ocena formalnej, językowo-edytorskiej strony pracy

Formalna strona pracy zasługuje na bardzo pozytywną ocenę. Rozprawa została napisana komunikatywnym, zrozumiałym językiem. Konstrukcja zdań jest logiczna, poprawna frazeologicznie i interpunkcyjnie. Szata graficzna jest odpowiednio dopracowana. Imponująca liczba 87 rysunków, w większości stanowiących opracowanie własne Autora, dobrze służy eksplanacji prezentowanych idei, koncepcji, pojęć, przebiegów procesów, modeli i systemów. Rysunki są czytelne, łatwe w odbiorze i interpretacji. Ilustracje są przejrzyste, czytelne, w większości czarno-białe. Wyjątkiem są kolorowe rysunki dotyczące ICZE (Inteligentne Centrum Zarządzania Energią w gminie Pałecznicza). Opisy tabel i rysunków nie budzą zastrzeżeń.

Omówienie i ocena merytoryczna zawartości pracy

W moim przekonaniu recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalny przykład wykorzystania wieloletniej, trwającej ponad dwie dekady funkcji wójta małej gminy wiejskiej do przygotowania pożytecznego – pod względem poznawczym i praktycznym – opracowania naukowego. Długoletnie obcowanie z problemami danej społeczności jako jej aktywny członek, poznanie jej potrzeb, zaangażowanie w roli uczestniczącego obserwatora wydarzeń, co więcej – osoby pełniącej odpowiedzialną funkcję kierowniczą z wyboru, związaną z podejmowaniem decyzji i wielką odpowiedzialnością wobec wspólnoty samorządowej, nadają pracy walory badań antropologicznych. Myślę, że wartości pracy nie umniejsza fakt dyskusyjnego posłużenia się przypadkiem jednej tylko obiektu badań. W innych okolicznościach mógłby być to istotny zarzut w odniesieniu do zasięgu i uniwersalności uzyskanych wniosków i zaproponowanych rekomendacji. W przypadku recenzowanej pracy mamy do czynienia z jednej strony z wszechstronnym materiałem empirycznym i



faktograficznym, wspartym udaną implementacją systemu ICZE, z drugiej strony przykład gmina Pałecznicza – jako gminy o intensywnej funkcji rolniczej, niskim poziomie dochodów własnych oraz ograniczonych możliwościach rozwojowych – można uznać za reprezentatywny dla zbiorowości kilkuset samorządów (Autor podaje liczbę 380 jednostek samorządowych, s.208).

Pierwsze dwa rozdziały teoretyczne są poprawnie opracowane merytorycznie, zawierają podstawową wiedzę w wybranych obszarach tematycznych. Doktorant omówił najważniejsze pojęcia, podejścia, zjawiska i kierunki rozwoju dotyczące zarządzania procesami w ujęciu uniwersalnym oraz – pogłębiając przedmiot badań – skupił się na zarządzaniu procesami na poziomie samorządu gminnego. Trzeba przyznać, iż w ramach obu rozdziałów Autor w udany sposób powiązał zagadnienia podejścia procesowego i zarządzania gminą.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym: „*Zarządzanie procesowe w ujęciu teoretycznym*” Doktorant omówił, w przyjętej kolejności, najważniejsze zagadnienia dotyczące teorii procesów. Poza zidentyfikowanym pojęciem „procesu”, „podejścia procesowego”, zostały omówione inne przydatne w pracy kategorie pojęciowe: system, zarządzanie, gmina, zarządzanie strategiczne w gminie, rozwój, strategie rozwoju, model, inteligentna wioska. Zdecydowanie najwięcej miejsca Autor poświęcił wyjaśnieniu istoty koncepcji inteligentnej wioski (s.25-37), w tym w powiązaniu tej koncepcji z innymi teoriami, kwestiom wdrożenia koncepcji, jej odniesieniom do problemów współczesnej wsi. Równie dobrze przedstawiono koncepcję zarządzania procesowego, w tym jej rozwój, metody związane z podejściem procesowym (s.37-54). Rozdział pierwszy kończy krótkie wskazanie na nowe koncepcje zarządzania publicznego (np. NPM – *New Public Management*, s.60 i nast.), oparte na zarządzaniu procesowym. W rozdziale drugim pt. „*Miejsce procesów w zarządzaniu na szczeblu samorządu gminnego*” Autor przedstawił organizacyjno-zarządczy wymiar funkcjonowania urzędu gminy, osadzając gminę w modelu organizacji systemowej (s.68-76) oraz przedstawił różne możliwe rozwiązania modelowe w zakresie strukturalizacji organizacji procesowej. Rozdział kończą rozważania na temat efektywności zarządzania procesowego w gminie (s.92-111). Zamiarem Doktoranta, jak należy sądzić, było podkreślenie pozytywnego wpływu wyodrębnienia procesów jako podstawy zarządzania na możliwości mierzenia efektywności działań jednostek administracji publicznej. Rozdział trzeci zatytułowany „*Gmina jako generator zarządzania procesami*” jest w swojej charakterystyce wybitnie rozdziałem autorskim, zawierającym znaczący wkład własny



Doktoranta. W świetle przedstawionych mikro rozwiązań procesowych, dobrze widać wysoki poziom znajomości przez Autora praktyki organizacji procesów w gminie. Opierając swoje wywody na własnych doświadczeniach, ale też korzystając z odpowiednich źródeł literaturowych, Autor nakreślił zrozumiały sposób budowy organizacji procesowej, poczynając od rejestracji czynności i zdarzeń w dzienniku zdarzeń, poprzez identyfikowanie procesów, ich kolejnych etapów po wyróżnienie grup procesów: głównych i pomocniczych. Autor przedstawił udane zestawienie tabelaryczne konkretnych technik i praktyk w zakresie identyfikacji procesów (tab.10, s.126). Na dobrym poziomie warsztatowym Doktorant scharakteryzował mapowanie procesów w gminie (s.133 i nast.), w tym poszczególne schematy towarzyszące części opisowej. Rozdział czwarty, koncepcyjny: „*Modelowe zarządzanie procesami w gminie – inteligentna wioska*” uważam za interesujący i wartościowy wkład Autora do teorii nauk o zarządzaniu i jakości, a w szczególności do subdyscypliny zarządzania organizacjami administracji publicznej, rządowej i samorządowej. Doceniam propozycje Autora dotyczące konstrukcji modelu inteligentnej wioski w ujęciu procesowym (s.174 i nast.), np. wytypowane obszary kluczowe powiązane z zaproponowanymi procesami podstawowymi. Całościowy model zaprezentowano na rys. 55 (s.184). Wydaje się on spójny koncepcyjnie, gdyż zawiera wszystkie istotne elementy funkcjonowania gminy, nie tylko jako urzędu i jednostek podległych, są w nim również zawarte obszary aktywności innych aktywnych członków wspólnoty samorządowej, przede wszystkim mieszkańców gminy. W modelu zostały zintegrowane działania poprzedzające (opisane dokładnie w rozdziale trzecim), w tym mapowanie procesów. Ponadto zasadniczą rolę w modelu odgrywa inteligentne centrum zarządzania energią (ICZE) – inteligentna wioska, łączące wszystkie wyodrębnione obszary w jedną całość poprzez system decyzyjny wsparty mechanizmem monitorowania, gromadzenia, przetwarzania, sterowania i kontroli danych. ICZE odgrywa w modelu rolę swego rodzaju „koła zamachowego” całego systemu inteligentnej wioski. Zaproponowany model jest na pewno przemyślany, wynika z badań, doświadczeń i właściwej refleksji badawczej. Ponadto w części dotyczącej zarządzania energią już funkcjonuje i jego pozytywne rezultaty, szczególnie ekonomiczne są widoczne (o czym mowa jest w ostatnim rozdziale). Zakładam, że każdy Autor ma pełne prawo do własnego zamysłu badawczego, własnego, uzasadnionego merytorycznie eksperckiego wglądu w daną problematykę, jej analizę i conceptualizację rozwiązania. O ile zatem całość koncepcji wraz z włączeniem do modelu wspomnianego ICZE jest oryginalna i spójna, o tyle w moim przekonaniu wyodrębnienie i opis niektórych obszarów wydają się dyskusyjne. W cząstkowych schematach graficznych i towarzyszących im opisach (s.174-186) Doktorant



uzasadnił wybór zbioru obszarów ściśle ze sobą współdziałających, tworzących – używając języka Autora – cały substrat gminy oraz substrat terytorialny (s.174). Uważam, że w propozycjach Doktoranta brakuje kluczowego obszaru rozwoju kompetencji cyfrowych. Znaczenie tych kompetencji Doktorant doskonale rozumie i docenia, poświęcając im podrozdział 4.3 (s.188-200). W tym punkcie wyraźnie podkreślono, że *„Kompetencje cyfrowe w systemie inteligentnych wiosek są konieczne dla zapewnienia wysokich efektów zarządzania w społeczeństwie o rosnących umiejętnościach cyfrowych i wprowadzających technologie we wszystkich sferach życia”* (s.193-194). Owszem, rozwój kompetencji cyfrowych mógłby się odbywać w wyodrębnionym przez Autora obszarze pn. Edukacja, ale przy ściślejszej współpracy z obszarem kompetencji cyfrowych, w którym dignozowano by potrzeby, grupy docelowe, formy kształcenia itd. Brakuje mi również wyodrębnionego obszaru inicjatyw obywatelskich, odnoszącego się do aktywności pojedynczych osób albo nieformalnych społeczności łączących się np. przez platformy tematyczne. Jest w modelu obszar aktywności gminnej, ale on, jak i pozostałe obszary wytypowane przez Doktoranta, wydają się wyrastać przede wszystkim z formalno-instytucjonalnych i infrastrukturalnych korzeni. Są w wyodrębnionych obszarach obiekty i instytucje utrwalone tradycją, prawem i zasobami technicznymi gminy. Ich statyczność i utrwalone wzorce działań i zachowań są odzwierciedlone w podanych procesach podstawowych. Jest to na pewno uwarunkowane fundamentem całego modelu, czyli procesami zarządzania energią opartych na istniejącej sieci i odbiorcach, zlokalizowanych w konkretnych obiektach. Stąd też w koncepcji Doktoranta nie ma miejsca na podmioty nieformalne, osoby fizyczne i grupy funkcjonujące na pograniczu świata realnego i wirtualnego, wykorzystujące technologie infosfery do wymiany i dzielenia się pasjami, zainteresowaniami, wiedzą, także zainteresowane różnymi aspektami funkcjonowania gminy. Brakuje mi również niekonwencjonalnego myślenia w zakresie przyciągania do procesów zawartych w modelu inteligentnej wioski podmiotów zewnętrznych. Pozostając w obszarze: Edukacja można sobie wyobrazić udział np. banków, szczególnie o lokalnym charakterze (miejscowe oddziały, banki spółdzielcze) w podnoszeniu kompetencji cyfrowych mieszkańców. Analogicznie, możliwy jest zaplanowany udział różnych stowarzyszeń, fundacji. Ponadto wśród nazwanych przez Doktoranta procesów, przypisanych do poszczególnych obszarów nie ma tak ważnych procesów, jak wymiana i dzielenie się wiedzą i informacjami, tworzenie specyficznych elementów kapitału intelektualnego, zbieranie i analizowanie opinii, spostrzeżeń, postulatów mieszkańców gminy (np.poprzez elektroniczne ankiety). Podsumowując ten wątek, zakładam, że model w praktyce funkcjonowania badanej gminy ma charakter otwarty (co zresztą Doktorant potwierdza



analizując koncepcję, s.25-30), a przez to dynamiczny, i będzie mógł być doskonalony w niedalekiej przyszłości. W rozdziale piątym zatytułowanym „Uwarunkowania implementacji modelu inteligentnej wioski do sfery realnej” Autor przedstawił dokładny opis badanej gminy Pałecznicza, w tym szczególnie ważne, z punktu widzenia szans realizacji koncepcji inteligentnej wioski, dotychczasowe osiągnięcia gminy w budowaniu przestrzeni społeczeństwa opartego na wiedzy. Osiągnięcia te zasługują na uwagę i uznanie. Gmina zrealizowała lub realizuje, pozyskując odpowiednie dofinansowanie, projekty związane z budową infrastruktury teleinformatycznej, podnoszące jakość usług administracyjnych, wzmacniające cyfrową odporność na zagrożenia, zwiększające zakres dostępnych e-usług (s.214-216). Najważniejszy projekt powstał na bazie stworzenia inteligentnej wioski w badanej gminie, czyli wspomiane w niniejszej recenzji ICZE (Inteligentne Centrum Zarządzania Energią w gminie Pałecznicza). Na stronach 216-264 Doktorant dokładnie i z dużym zapałem charakteryzuje szczegóły organizacyjno-techniczne-ekonomiczne projektu. Zamyśl Doktoranta co do znaczenia i roli ICZE w modelu inteligentnej wioski jest bardzo dobrze zobrazowany za pomocą schematu pn. Logika działania ICZE (rys.60, s.225). Dopelnieniem dokładnej charakterystyki systemu zarządzania energią jest przemyślany koncept uzyskania opinii od ekspertów na temat między innymi barier przy wdrażaniu modelu inteligentnej wioski, potencjalnych korzyści z jego wdrożenia, obszarów priorytetowych w ocenianym modelu (s.265-276). Zwieńczeniem ostatniego rozdziału jest opracowana przez Doktoranta lista zagrożeń stojących przed samorządami lokalnymi oraz różne rodzaje rekomendacji (strategiczne, techniczne, funkcjonalne) dotyczących implementacji inteligentnej wioski (s.276-285).

Podsumowując ocenę merytoryczną pragnę stwierdzić, iż uważam, że założone cele oraz przyjęte hipotezy badawcze zostały zrealizowane (cele) i potwierdzone (hipotezy). Uwagi do pracy mają przede wszystkim charakter polemiczny, mają zachęcić Doktoranta do przemyśleń i poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań w najbliższej przyszłości. Moje krytyczne uwagi nie podważają generalnie pozytywnej oceny całej dysertacji.

Pytania i zagadnienia do dyskusji

Na koniec niniejszej recenzji mam kilka pytań, które chciałbym przedstawić, a które wydają się naturalne w świetle omawianej, nowatorskiej przecież problematyki. Proszę Doktoranta o udzielenie odpowiedzi, czy też odniesienie się do poniżej przedstawionych



kwestii. W toku dalszej dyskusji nad ocenianą dysertacją, na pewno w trakcie obrony, będzie na to czas i miejsce.

Doceniając wysiłek Doktoranta przy tworzeniu modelu inteligentnej wioski, chciałbym zapytać jakie elementy należałoby udoskonalić w stosunku do pierwotnego projektu, zawartego w recenzowanej pracy. Przypomnę, że „*Autor stawia tezę, że każda inteligentna wioska jest oparta na ciągłym procesie doskonalenia, zachodzącego w obrębie danego substratu zmian, a proces ten, dzięki stosowaniu coraz to nowszych technologii jest otwarty*” (s.220). I pozostając w obrębie zmian, dodaktowe pytanie: Jeżeli model będzie ewoluował, czym będą się charakteryzowały kolejne poziomy dojrzałości dynamicznego modelu?

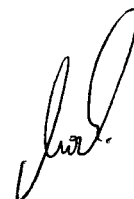
Kolejne pytanie: jakimi metodami i działaniami należy przezwyciężyć barierę kompetencji cyfrowych wśród mieszkańców gmin wiejskich w celu upowszechnienia i zakorzenienia koncepcji inteligentnych wiosek i dodatkowo: jakie doświadczenia gminy Pałecznicza można przeszczepić w tym względzie do innych obszarów wiejskich?

Kolejne pytanie: jakie relacje znaczeniowe dostrzega Doktorant między pojęciami: efektywności i sprawności działania?

Wnioski końcowe

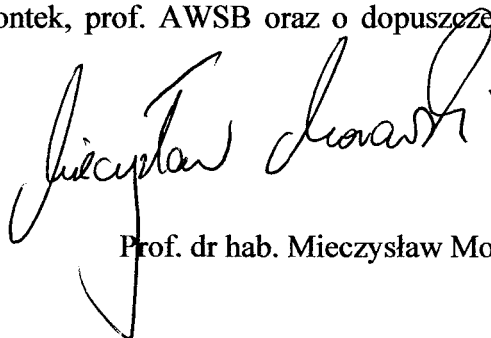
Podsumowując sporządzoną recenzję pracy doktorskiej mgr, oceniam ją pozytywnie pod względem merytorycznym, warsztatowym i twórczym. Praca doktorska Pana Marcina Gawel stanowi indywidualny i oryginalny wkład w problematykę zarządzania instytucjami publicznymi, w tym samorządowymi w zakresie konceptualizacji i implementacji rozwiązań inteligentnej wioski. Na podkreślenie zasługują następujące walory opracowania:

1. Recenzowana praca jest oparta na trafnie dostrzeżonej luce badawczej i poznawczej. Brakuje bowiem naukowych opracowań ujmujących zarządzanie gminami wiejskimi w ujęciu procesowym w ramach koncepcji inteligentnej wioski.
2. Należy podkreślić oryginalny, ważny i aktualny cel badawczy, którego rozwiązanie jest wkładem Doktoranta w nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w postaci opracowania modelu inteligentnej wioski, który może być upowszechniony i implementowany wśród innych jednostek samorządu terytorialnego.
3. Dysertacja jest oparta na wieloletnich, wielowątkowych badaniach z wykorzystaniem różnicowanych metod badawczych. Przebieg badań, jego poszczególne etapy



włącznie z prezentacją rozpoczętej implementacji modelu zostały dobrze przemyślane, merytorycznie i logicznie.

W świetle powyższej konkluzji, wnoszę o przyjęcie przez Radę Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej pracy doktorskiej mgra Marcina Gawęł pt. „*Model inteligentnej wioski w procesowym podejściu do zarządzania w gminie*” napisanej pod kierunkiem dr hab. Barbary Piontek, prof. AWSB oraz o dopuszczenie jego Autora do obrony.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mieczysław Morawski', written in a cursive style.

Prof. dr hab. Mieczysław Morawski