

Prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

## OCENA

**osiągnięć naukowo-badawczych, dydaktyczno-popularyzatorskich,  
organizacyjnych i w zakresie współpracy międzynarodowej**

**Dr Iwony Zofii Czaplickiej-Kozłowskiej**

### I. Formalna podstawa oceny

1. Kryteria oceny dorobku w postępowaniu habilitacyjnym wynikają z aktów prawnych, a w szczególności:
  - Ustawa 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 późniejszymi zmianami);
  - Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 1 września 2011 w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego (Dz. U. Nr 196, poz. 116);
  - Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzenia czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2016 r., poz. 1586).
2. Podstawą do oceny była dokumentacja w formie publikacji i dokumentów przesłanych wraz pismem (BRAN/41/2019 z 23 października 2019 r.) przez Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Pana Prof. dr hab. Macieja Żukowskiego, w tym książka pt. „*Skuteczność narzędzi motywowania stosowanych w urzędach samorządu gminnego – perspektywa pracownika*” – wydana w 2019 r. nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, i wskazanej przez **Dr Iwonę Z Czaplicką-Kozłowską** jako osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 16 ust. 2 ustawy o stopniach i tytule naukowym. Dokumentację tę otrzymałem 25 października 2019 r.

## II. Informacje ogólne o Kandydatce

1. Dr Iwona Czaplicka-Kozłowska w latach 1991-1996 studiowała na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, uzyskując w 1994 r. tytuł licencjata i w 1996 r. tytuł magistra na kierunku *Zarządzanie i Marketing*. Na tym samym Wydziale w 2005 r. uzyskała też **stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii** na podstawie dysertacji doktorskiej pt.: „*Aktywność bezrobotnych na obszarach wiejskich Warmii i Mazur*” – napisanej pod kierunkiem Dr hab. Marka Zarębskiego – prof. UMK.
2. Kandydatka pracuje w Katedrze Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego 23 lata (od 1996 r.), początkowo na stanowisku asystenta (lata 1996-2008), a od 2008 r. na stanowisku adiunkta.
3. Praca badawcza Dr Iwony Z. Czaplickiej-Kozłowskiej obejmuje przede wszystkim problematykę funkcjonowania sektora publicznego i zarządzania nim, a w szczególności: bezrobocie i aktywność bezrobotnych, zatrudnienie w sektorze publicznym, zachowania organizacyjne pracowników sektora publicznego, narzędzia motywowania pracowników sektora publicznego, zarządzanie kapitałem intelektualnym w sektorze publicznym, zarządzania finansami w sektorze publicznym itp. Zakres zagadnień badawczych można zestawić w dwa główne obszary:
  - Zarządzanie potencjałem społecznym na szczeblu lokalnym;
  - Zarządzanie zasobami w sektorze publicznym.

Wymienione obszary badań są powiązane ze sobą. Pierwszy obszar obejmuje zasoby ludzkie, a drugi obszar – przede wszystkim zasoby finansowe. Obydwa obszary badawcze spina rozprawa habilitacyjna, gdyż stosowanie różnych narzędzi i skuteczność motywowania zatrudnionych zależy w dużym stopniu od posiadanych zasobów, zwłaszcza zasobów finansowych oraz umiejętności ich wykorzystania.

4. Z wymienionej problematyki Iwona Z. Czaplicka-Kozłowska prowadzi większość zajęć dydaktycznych.

### III. Ocena dorobku naukowo-badawczego

1. Dorobek naukowy Dr Iwony Z. Czaplickiej-Kozłowskiej składa się z 51 prac, z tego opublikowanych zostało 45 prac. Większość prac została opublikowana we współautorstwie – 73% (33 prace), przy czym 13% (6 prac) została opublikowana w języku angielskim. Wśród opublikowanych prac 43% stanowią artykuły, 31% rozdziały w książkach i 14 % książki.
2. Publikacje Dr Z. Czaplickiej-Kozłowskiej ukazały się w różnych miejscach, najczęściej w wydawnictwach i czasopismach uczelni polskich, ale także uczelni zagranicznych. W rezultacie dorobek został upowszechniony, ale też dostrzeżony, o czym świadczą następujące dane i wskaźniki dotyczące cytowania publikacji Kandydatki:
  - liczba cytowań w bazie:

Google Scholar	– 54;
Publish or Persih	– 52;
BazEkon	– 14;
  - indeks Hirscha publikacji wg bazy:

Google Scholar	– 5;
Publish or Persih	– 4;
BazEkon	– 2.
3. Publikacje Dr Kandydatki w większości były związane z badaniami statutowymi Katedry Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, w której pracuje oraz z realizacją 3 projektów badawczych, 2 ekspertyz oraz 6 raportów.
4. Analizując publikowane prace Dr Z. Czaplickiej-Kozłowskiej należy podkreślić, że w większości ukazywały się one w czasopismach i książkach z zakresu ekonomii i zarządzania, ale także z administracji i polityki publicznej. Prace te zostały opublikowane m. in. w następujących czasopismach: „*International Journal of Contemporary Management*”, „*Management Theory and Studies for*

*Rural Business and Infrastructure Development*” – czasopismo wydawane przez litewski uniwersytet, *Hyperion Journal of Econophysics & New Economy* – czasopismo wydawane przez rumuński uniwersytet, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, „*Zarządzanie i Finanse*”, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, „*Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu* oraz „*Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*”.

5. Prace naukowe Kandydatki mają przede wszystkim charakter empiryczno-analityczny, oparty na wynikach badań (najczęściej własnych) i danych statystycznych, które są podstawą rozważań i analiz. Publikacje Dr Iwony Czaplickiej-Kozłowskiej mają charakter poznawczy i charakteryzują się poprawną analizą materiału badawczego, z odwołaniem do literatury przedmiotu. Plusem dorobku naukowego jest jego osadzenie w badaniach empirycznych oraz podejmowania prób wyjaśniania problematyki funkcjonowania sektora publicznego i zarządzania nim. Podkreślić należy, że podjęcie badań z tego zakresu zasługuje na uwagę, gdyż dotychczas problematyka ta nie była szerzej w Polsce badana. Dr I. Czaplicka-Kozłowska w swoich publikacjach wykazała się znajomością problematyki zarządzania w sektorze publicznym.
6. Jednym z obszarów badawczych prowadzonych przez Dr Iwonę Czaplicką-Kozłowską są *zagadnienia zarządzania potencjałem społecznym na szczeblu lokalnym*. W pracach tego obszaru badawczego Kandydatka zajmuje się zarówno zarządzaniem potencjałem społecznym w społecznościach lokalnych, jak i w organizacjach publicznych na szczeblu lokalnym. Takie ujęcie znalazło odzwierciedlenie w publikacjach dotyczących bezrobocia, form zatrudnienia, aktywizacji zawodowej itd. i w ten sposób ukazania potrzeb w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim na szczeblu lokalnym oraz roli samorządów terytorialnych w ich urzeczywistnianiu. To z kolei jest zależne od kompetencji zatrudnionych w samorządach terytorialnych, a także stałego doskonalenia ich wiedzy, umiejętności, kapitału intelektualnego itd. Kompetentna kadra jest potrzebna zarówno w bieżącej pracy samorządów terytorialnych, jak i w projektach, a to zależne jest



od polityki dotyczącej potencjału społecznego w tych organizacjach i zarządzania tym potencjałem, Tymczasem – jak wynika z badań Kandydatki – w kierowaniu gminą nie wykorzystuje się osiągnięć nauki w zakresie zarządzania, nie ma opracowanych i wdrożonych systemów motywacyjnych, transparentności w polityce kadrowej itd., co nie sprzyja efektywnemu zarządzaniu. Dodatkowo należy uwzględnić zjawiska o charakterze patologicznym, takim jak nepotyzm w zarządzaniu organizacjami publicznymi, ale także protekcję i korupcję, które wymagają zwalczania. Z tej problematyki Kandydatka opublikowała wiele różnych prac, np. „*Sytuacja społeczno-ekonomiczna i aktywizacja zawodowa bezrobotnych na obszarach wiejskich Warmii i Mazur*” (Wyd. PTE, Olsztyn 2008), „*Zarządzanie ludźmi w projektach*” (w: R. Walkowiak - red.: Zarządzanie projektami. Wybrane zagadnienia, Wyd. Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Olsztyn 2012), „*Profil kompetencyjny radnych samorządów gminnych*” (w: H. Karaszewska - red., Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013), „*Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii I Mazur*” (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, nr 349), „*Pozapłacowe czynniki motywacyjne w urzędach administracji publicznej*” (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2015, nr 3-4), „*The phenomenon of corruption in public sector organizations (local government case studies from the Warmia and Mazury Regions in Poland*” (Hyperion Journal of Econophysics & New Economy 2016, vol. 9) oraz „*Podnoszenie kwalifikacji pracowników gminnych placówek oświatowych*” (Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie 2017, nr 114 – współautor A. Kozłowski).

7. Drugi obszar badań Kandydatki obejmuje zagadnienia zarządzania zasobami w sektorze publicznym. Do charakterystycznych prac w omawianym obszarze badań można zaliczyć m. in.: „*Samorząd terytorialny w systemie zarządzania państwem. Wybrane problemy*” (Wyd. Elset, Olsztyn 2010, współautor A. Kozłowski), „*Zarządzania finansami w samorządzie terytorialnym. Wybrane zagadnie-*

nia” (Wyd. Elset, Olsztyn 2011, współautor A. Kozłowski), „*Transparentność zarządzania finansami lokalnymi*” (Wyd. QNT, Kraków 2014, współautor A. Kozłowski), „*Samorząd gminy w systemie instytucji publicznych działających na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa obywateli*” (Studia Mazowieckie 2016, nr 1 – współautor Andrzej Kozłowski), „*Determinanty wdrożenia planów dochodów i wydatków w układzie zadaniowym w samorządach terytorialnych*” (M. Siemiński, K. Krukowski - red., Tendencje w zarządzaniu organizacja publiczną, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2014 – współautor A. Kozłowski) oraz „*Agroturystyka w strategiach rozwoju gmin Warmii i Mazur*” (Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu 2009, t. XI, z. 4). W pracach tego obszaru analizowano zagadnienia zarządzania gminą, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania finansami. Z rozważań prezentowanych w publikacjach Kandydatki z tego zakresu wynika m. in., że system zarządzania w gminie jest determinowany prawem stanowionym przez centralne organy państwowe, określające podstawowe relacje między instytucjami oraz ich obowiązki. Aktywność samorządów gminnych jest zróżnicowana, ale w wielu samorządach gminnych występuje pasywne podejście do finansów, brak jest aktywnej polityki fiskalnej i ograniczanie się jedynie do realizacji zadań obowiązkowych. Jednocześnie w wielu gminach wzrasta ich zadłużenie, jako następstwo zapewnienia wkładu własnego w inwestycje udziałem środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Ponadto w wielu strategiach rozwoju gmin brakuje narzędzi ich wdrażania, terminów realizacji zadań, osób odpowiedzialnych za ich realizację itd., co utrudnia proces zarządzania gminą, a zwłaszcza że występuje brak stabilności rozwiązań prawnych. Uwzględniając prezentowane uwarunkowania Kandydatka wskazuje na potrzebę podjęcia prac nad doskonaleniem systemu zarządzania w samorządzie gminnym, szczególnie doskonalenia prac dotyczących planowania i zarządzania lokalnymi zasobami finansowymi, jak np. wdrożenia w samorządach gminnych budżetów w układzie zadaniowym

8. Oceniając dorobek badawczo-publikacyjny Dr Iwony Czaplickiej-Kozłowskiej należy uwzględnić, że w większości są to publikacje wspólne, a ponadto wiele z nich było opublikowanych w czasopismach niżej punktowanych. Zaletą tych publikacji jest to, że są oparte na wynikach badań, a ponadto podejmują problematykę, która nie jest rozwiązana, wymaga badań i formułowania opinii dotyczących ich rozwiązania.

#### IV. Ocena rozprawy habilitacyjnej

1. Rozprawa habilitacyjna Dr Iwony Zofii Czaplickiej-Kozłowskiej pt.: „*Skuteczność narzędzi motywowania stosowanych w urzędach samorządu gminnego – perspektywa pracownika*” została wydana w 2019 r. nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Obejmuje ona 413 stron (bez aneksu 310 stron) przedstawionych w czterech rozdziałach, wstępie, zakończeniu, bibliografii, spisie tabel, spisie rysunków oraz aneksie tabelarycznym. W poszczególnych rozdziałach przedstawiono kolejno następujące zagadnienia: samorząd gminny i jego struktura – uwarunkowania prawno-organizacyjne w skutecznym zarządzaniu, motywowanie w systemie zarządzania kadrami urzędów gmin, skuteczność narzędzi motywowania i ich znaczenia w zarządzaniu urzędem gminy – weryfikacja empiryczna modelu oraz wnioski i przyszłe kierunki badań. Układ pracy uważam za właściwy, gdyż problematyka zawarta w poszczególnych rozdziałach pracy jest ze sobą powiązana, od zagadnień ogólnych – dotyczących samorządu gminnego, poprzez motywowanie zatrudnionych w urzędach gminnych, a kończąc na ocenie tego motywowania w świetle wyników badań własnych. Treść poszczególnych rozdziałów pozwala ukazać badaną problematykę, ale w rozdziale 2 nie omawiałbym zasad skutecznego motywowania w samorządzie gminnym, gdyż to bardziej pasuje do ostatniego punktu w rozdziale 1.
2. Podstawowym celem omawianej rozprawy była „... *identyfikacja wymaganych specyfiką działalności i prawa, skutecznych narzędzi motywowania w urzędach*

*gmin z perspektywy pracownika samorządowego*” (s. 14 i s. 182). Do tak sformułowanego celu określono cele szczegółowe i problemy badawcze, a następnie zakres badań i rozważań. Sformułowano 2 hipotezy badawcze, które nawiązują do celów i problemów badawczych, ale nie są one – moim zdaniem najlepiej sformułowane. Po pierwsze hipotezę 1 można byłoby podzielić na dwie hipotezy, a po drugie – bardziej powiązać przyjęte hipotezy. W sumie jednak cały proces badawczy i jego weryfikacja zostały wyraźnie określone oraz zastosowano właściwe metody badań i analiz. Podstawą rozważań są nauki ekonomiczne, a zwłaszcza nauki o zarządzaniu i jakości, a częściowo także nauki o polityce (zwłaszcza publicznej) i administracji. Podjęte zaś badania mają ważne znaczenie dla nauki i praktyki samorządowej.

3. Treść pracy – zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi – ukazuje funkcjonowanie samorządów gminnych z perspektywy pracownika oraz system motywowania pracowników i ich zachowań organizacyjnych. Zagadnienia te są analizowane z punktu widzenia realizacji zadań dla samorządu gminnego i jakości pracy zatrudnionych. Z badań wynika, że funkcjonujący w urzędach gmin model motywowania pracowników w dużym stopniu jest zdeterminowany upolitycznieniem całego obszaru zarządzania kadrami, w którym mamy także do czynienia z protekcją i nepotyzmem. W rezultacie ma to wpływ na rekrutację i stosowane narzędzia motywowania zatrudnionych, które w wielu gminach są sprowadzane do formalnej realizacji wymagań. Takie postępowanie negatywnie wpływa na jakość kadr i ich fluktuację, co jest następstwem niewłaściwie dobranych narzędzi motywowania. Stosowane w urzędach gmin narzędzia motywowania w małym stopniu wykorzystują zróżnicowanie płac w zależności od obowiązków i jakości pracy, nagrody, premie itd., czy też powiązanie wynagrodzenia z wartościowaniem pracy. Z jednej strony płace pracowników są często na minimalnym poziomie i mało zróżnicowane, a z drugiej strony kierujący urzędami gminnymi nie stosują projakościowych narzędzi motywowania, w tym przede wszystkim do motywatorów niematerialnych, ale także awansów. Ponadto kierownictwo urzędów gminnych w małym stopniu wykorzystuje przyznaną



im samodzielność w kształtowaniu pozytywnego wymiaru zarządzania potencjałem społecznym. W związku z tym na podstawie wyników badań własnych Dr Iwona Czaplicka-Kozłowska zaproponowała model skutecznego motywowania zatrudnionych w urzędach gminnych, którego podstawą są m. in. precyzyjne określone kompetencje dla całej organizacji, jej komórek organizacyjnych i stanowisk oraz wzajemnych relacji, z którym są powiązane procedury rekrutacji, kwalifikacji, kompetencji, doskonalenia zawodowego, awansu, komunikowania się, transparentności informacji itd. Warunkiem właściwej realizacji zadań na każdym stanowisku w urzędzie gminy i skuteczności narzędzi motywowania jest posiadanie kwalifikacji zbieżnych z wymaganiami do tego stanowiska oraz stosowanie silnego instrumentu płacowego.

4. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, a uzyskane wyniki badań pozwalają naświetlić problematykę zawartą w celach badawczych, a także zweryfikować przyjęte dwie hipotezy badawcze. Wyniki badań mają użyteczność teoretyczną i praktyczną. Użyteczność teoretyczna to przede wszystkim opracowanie modelu motywowania zatrudnionych w urzędach gmin, wraz przedstawieniem jego uwarunkowań organizacyjno-prawnych i specyfiki sektora publicznego. Użyteczność praktyczna – jest związana z zastosowaniem tego modelu, wprowadzeniem skutecznych narzędzi motywowania opierającym się na apolitycznym korpusie służby cywilnej. Dr I. Czaplicka-Kozłowska wykazała się bardzo dobrą znajomością omawianych zagadnień, umiejętnością zgromadzenia danych i przeprowadzenia badań, analizy i syntezy materiału badawczego oraz kompleksowym podejściem do omawianych zagadnień. Jednocześnie wykazała się otwartością w formułowaniu wniosków z badań.
5. Wartością dodaną rozprawy habilitacyjnej jest przede wszystkim zajęciem się tą tematyką, która wymaga rozwiązania i przedstawienia sposobu jego rozwiązania. Po pierwsze badania są oparte na dobrej znajomości literatury przedmiotu i to nie tylko z zakresu zarządzania, ale także z nauk pokrewnych – zwłaszcza nauki o polityce i administracji. Po drugie badania są oparte na bogatym materiale empirycznym, w tym wynikach badań własnych, na podstawie których scharak-

teryzowano zarządzanie potencjałem społecznym w urzędach gmin i przedstawiono jego uwarunkowania oraz kierunki działań w przyszłości. I po trzecie wieloaspektowe i modelowe ujęcie badanych problemów pozwoliło poszerzyć wiedzę o skutecznych narzędziach motywowania w urzędach gmin.

6. W pracy jest również szereg kwestii dyskusyjnych dotyczących sformułowania hipotez, kolejności i zakresu omawianych zagadnień, przyjętych definicji (np. organizacji i instytucji na s. 31), czy też braku szerszego uzasadnienia przyjętych uwarunkowań w zaproponowanym modelu motywowania pracowników urzędów gminnych. Jednakże dyskusyjne części pracy nie pomniejszają jej wartości, a uzyskane wyniki badań są – jak pisałem – wartościowe dla nauki oraz praktyki samorządowej.

## **V. Ocena osiągnięć dydaktyczno-popularyzatorskich, organizacyjnych i w zakresie współpracy międzynarodowej**


1. Dr I. Czaplicka-Kozłowska prowadziła i prowadzi zajęcia dydaktyczne na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych z różnych przedmiotów z zakresu zarządzania, m. in. z następujących: Podstawy zarządzania, Zarządzanie organizacjami publicznymi, Zarządzanie potencjałem społecznym, Zarządzanie kompetencjami, Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi i Zarządzanie ludźmi w projektach. Podkreślić należy, że prowadzone przedmioty są ściśle powiązane z przedmiotem badań Kandydatki, a zwłaszcza na studiach podyplomowych.
2. Pod kierunkiem Dr Iwony Czaplickiej-Kozłowskiej zostało napisane 81 prac licencjackich, 52 prac magisterskich oraz 43 prac na studiach podyplomowych.
3. Dr Iwona Czaplicka-Kozłowska pełniła wiele różnych funkcji związanych z organizacją życia naukowego i dydaktycznego oraz upowszechniania wyników badań w praktyce. Wśród pełnionych funkcji można wymienić:
  - Kierownik Studiów Podyplomowych „Zarządzanie zasobami ludzkimi”;

- Koordynowanie planów zajęć dydaktycznych w ramach macierzystej Katedry UWM – od 2012 roku;
  - Zarządzanie „Stowarzyszeniem Wspierania Aktywności Mieszkańców Mazurskiej Wsi Grom” – poprzez pełnienie funkcji Prezesa (lata 2007-2011), Wiceprezesa (lata 2011-2016) i Członka Zarządu (od 2016 r.).
  - Współorganizację projektów badawczych, a zwłaszcza udział w opracowaniu ich programów i szkoleń;
  - Członek Rady Naukowej VI Konferencji Naukowej pt. „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Zwinność organizacji w dynamicznym otoczeniu wojskowym, społecznym i biznesowym” – zorganizowanej przez Wojskową Akademię Techniczną w 2016 roku.
4. Upowszechnieniu dorobku Kandydatki sprzyjała jej aktywność konferencyjna w kraju i za granicą. W większości były to konferencje krajowe organizowane przez uczelnie publiczne i prywatne. Uczestniczyła także w konferencjach zagranicznych na Litwie i Rumunii, których rezultatem są publikacje w czasopiśmie tych krajów, o czym już pisałem wcześniej.
  5. Kandydatka przebywała na stażu zagranicznym w Aleksandras Stulginskis University w Kownie na Litwie w 2016 r., a także na stażach krajowych w przedsiębiorstwach polskich, poznając z nich uwarunkowania zarządzania potencjałem społecznym w organizacji.
  6. Dr Iwona Czaplicka-Kozłowska jest członkiem stowarzyszenia naukowego: jakim jest „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, uczestnicząc w sesjach naukowych, przygotowując i wygłaszając referaty.
  7. Na wyróżnienie zasługuje także działania Habilitantki na rzecz praktyki, m. in. poprzez udział w przygotowaniu ekspertyz:
    - „Kwalifikacje menedżerskie a sprawne zarządzanie samorządem gminnym” – dla QNT Systemy Informatyczne;
    - „Zarządzanie dochodami gmin na przykładzie podatku od nieruchomości” – także dla QNT Systemy Informatyczne.

## VI. Konkluzja

Biorąc pod uwagę dorobek naukowo-badawczy, a zwłaszcza rozprawę habilitacyjną, wnoszącą nowe elementy i wkład do badania sektora publicznego i jego funkcjonowania, a także ocenę dorobku dydaktyczno-popularyzatorskiego, organizacyjnego i w zakresie współpracy międzynarodowej uważam, że Dr Iwona Czaplicka-Kozłowska spełnia kryteria oceny osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego zgodnie z aktami prawnymi przytoczonymi w punkcie I niniejszej oceny. Ocena ta nie jednakowa dla poszczególnych obszarów aktywności, ale łącznie, zwłaszcza po uwzględnieniu najważniejszego dzieła, tj. oceny rozprawy habilitacyjnej, stwierdzam, że Dr Iwona Czaplicka-Kozłowska **wniosła znaczący wkład do nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości** oraz wnioskuję do Komisji Habilitacyjnej, a za jej pośrednictwem dla Rady Awansów Naukowych – reprezentującej dyscyplinę naukową „Nauki o zarządzaniu i jakości” w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu – o dalsze etapy postępowania prowadzące do nadania Kandydatce stopnia naukowego doktora habilitowanego.

Warszawa, dn. 29.11.2019 r.

  
Prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak