

dr hab. Sylwester Gregorczyk, prof. SGH
Katedra Zarządzania Strategicznego
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Warszawa, 30 sierpnia 2022 r.

RECENZJA

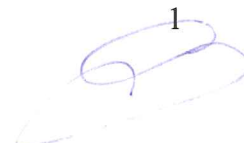
rozprawy doktorskiej mgr Pawła Kowalskiego
pt. „Relacje zarządzania strategicznego z podejściem procesowym w zarządzaniu
przedsiębiorstwem na przykładzie Zakłady Porcelany Stołowej „Karolina””
napisanej pod kierunkiem
prof. dr hab. Andrzeja Kalety i dr Jarosława Szandurskiego, prof. SAN
(Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, 2022, ss. 346)

1. Wstęp

Podstawą wydania opinii jest pismo dr. Andrzeja Marjańskiego, prof. SAN, Prodziekana ds. badań i doktoryzowania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi z dnia 11 lipca 2022 roku. W niniejszej recenzji – zgodnie z zapisami ustawy – koncentruje się na ocenie oryginalności przedstawionego rozwiązania problemu naukowego i formułuję opinię w następujących punktach:

- ocena podjętej tematyki badawczej, problemu badawczego i celów rozprawy,
- ocena tytułu, struktury i treści rozprawy,
- ogólna ocena rozprawy i pytania do dyskusji,
- podsumowanie i rekomendacja.

W przygotowaniu oceny starałem się znaleźć odpowiedzi na następujące pytania: czy rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie przez Doktoranta problemu naukowego? czy rozprawa świadczy dostatecznie o ogólnej wiedzy Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

1


i jakości? czy rozprawa w pożądanym stopniu realizuje zarówno cele naukowe, jak i aplikacyjne?
czy rozprawa nosi cechy dzieła wyróżniającego się?

2. Ocena podjętej tematyki badawczej, problemu badawczego i celów rozprawy

Rozprawa doktorska mgr Pawła Kowalskiego dotyczy ważnej problematyki relacji pomiędzy zarządzaniem strategicznym a podejściem procesowym. Duże znaczenie podjętej tematyki wynika z tego, iż skuteczne wdrożenie strategii wymaga zmiany dotychczasowych postaw oraz przyzwyczajzeń pracowników i nie może być osiągnięte bez ich uwrażliwienia na ocenę efektów swojego działania przez pryzmat oczekiwań odbiorców, co jest domeną podejścia procesowego. Problematyka ta jest tym istotniejsza, że strategię można opracować i wdrożyć stosunkowo szybko – wdrożenie podejścia procesowego wymaga o wiele dłuższego czasu i zastosowania szczególnych metod i technik, zwłaszcza w okresie prowadzonych działań naprawczych.

Chociaż relacjom pomiędzy zarządzaniem strategicznym a podejściem procesowym poświęcono wiele opracowań, to występuje luka badawcza w zakresie tego, w jaki sposób równolegle wdrażać strategię przedsiębiorstwa i podejście procesowe. Dotyczy to zwłaszcza organizacji procesu zmiany, stosowanych metod, czy wykorzystywanych mechanizmów ewaluacji. Z uznaniem zatem pragnę zauważyć, że jednym z atutów rozprawy doktorskiej jest właściwie wybrane pole badawcze, a także trafnie zidentyfikowana luka badawcza.

Obszar badawczy przedstawionej mi do recenzji rozprawy doktorskiej osadzony został w subdyscyplinie zarządzania strategicznego. Problem badawczy wybrany przez Doktoranta, polegający na rozpoznaniu realizacji pomiędzy zarządzaniem strategicznym a podejściem procesowym i czynników je determinujących należy uznać za aktualny, ważny i oryginalny, a także odpowiedni do rozwiązania na poziomie doktora. Cele rozprawy wynikające z podjętego zamierzenia badawczego również oceniam pozytywnie.

3. Ocena tytułu, struktury i treści rozprawy

Tytuł rozprawy oceniam jako poprawny, ujmujący szerszy kontekst zagadnienia niż – jak mniemam kluczowy dla autora, jako praktyka – „praktyczny przykład zaprojektowania i zaimplementowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w powiązaniu z wprowadzeniem podejścia procesowego (s. 9)”. Szersze ujęcie tematyki dało Doktorantowi możliwość pogłębionego spojrzenia na badany problem naukowy, jednocześnie nie narażając się na zarzut stworzenia „opracowania doradczego”.

Praca została napisana na 346 stronach, z czego 231 stron to treść zasadnicza, 28 stron stanowi spis literatury; 5 stron to spisy tabel i rysunków, zaś 76 stron to załączniki obejmujące: dokumenty wewnętrzne ZPS „Karolina” (m.in. raport z przeglądu zarządzania, raport audytu wewnętrznego, analiza ryzyka ZPS „Karolina”, mapę procesów ZPS „Karolina” i karty procesów) oraz arkusz badania ankietowego. Praca składa się z dwóch rozdziałów teoretycznych oraz dwóch rozdziałów empirycznych, które służą rozwiązaniu zdefiniowanego problemu badawczego dotyczącego relacji realizacji pomiędzy zarządzaniem strategicznym a podejściem procesowym i czynników je determinujących.

Wstęp rozprawy, niezwykle syntetyczny, napisany został poprawnie. Wprowadza on dwa główne zagadnienia, wokół których zbudowana jest rozprawa: zarządzanie strategiczne, jako podstawa funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach ciągłych „... zmian otoczenia, niestabilnych warunków gospodarczych i powracających zjawisk kryzysowych... (s. 7)”, a także podejście procesowe, „... jako jeden ze współczesnych modeli zarządzania w przedsiębiorstwie ... (stanowiące) ... swoiste lekarstwo na słabości podejścia strukturalnego (s. 8)”. We wstępie Doktorant opisał zidentyfikowaną lukę badawczą, co zostało już podkreślone w recenzji, określił główny cel rozprawy, którym był opis i ocena zastosowanych rozwiązań związanych z implementacją strategii rozwoju i podejścia procesowego w ZPS „Karolina”. Wysoko należy ocenić, że cel ten został doprecyzowany pięcioma, poprawnie zdefiniowanymi celami szczegółowymi o charakterze poznawczym. Realizacja celu głównego i celów szczegółowych wymagała od mgr Pawła Kowalskiego zrealizowania złożonego postępowania badawczego, które było ukierunkowane na udzielenie odpowiedzi na ogółem siedem pytań badawczych – w tym trzy ogólne i cztery pomocnicze.

O walorach metodycznych pracy i kompetencjach Doktoranta w zakresie metodologii pracy naukowej, świadczy dobre powiązanie celu głównego pracy z celami szczegółowymi i pytaniami badawczymi. Właściwie należy również ocenić dobór metod badawczych wykorzystywanych w procesie pozyskiwania danych, których analiza pozwoliła Doktorantowi szukać odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Należy tylko ubolewać, że w podsumowaniu pracy zabrakło wprost sformułowanych wspomnianych odpowiedzi – ukryte są one we wnioskach (ss. 224-226). W pierwszej kolejności mgr Paweł Kowalski zrealizował studia literaturowe i przeprowadził analizę danych zastanych, które pozwoliły na zidentyfikowanie możliwości i ograniczeń funkcjonowania podmiotów na rynku porcelany stołowej. Kolejnym etapem procesu badawczego było opracowanie studium przypadku, dzięki któremu Doktorant trafnie dokonał diagnozy strategicznej ZPS „Karolina”, zaproponował właściwe kierunki rozwoju strategicznego spółki, zaprojektował adekwatne do sytuacji spółki metody wdrożenia strategii i podejścia procesowego. Na kolejnym etapie procesu badawczego Doktorant przeprowadził ewaluację wdrożonego pomysłu strategicznego posługując się m.in. analizą wskaźnikową i badaniem empirycznym przeprowadzonym wśród pracowników ZPS „Karolina”.

Rozdział pierwszy rozprawy dotyka istoty zarządzania strategicznego i roli strategii w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. W pierwszej części rozdziału, Doktorant w sposób dogłębny przedstawia istotę, definicje i ewolucję zarządzania strategicznego, podkreślając dynamiczny charakter jego rozwoju oraz potrzebę dalszego eksplorowania nowych, niezbadanych obszarów w myśl wciąż aktualnego pytania „jak organizacja może odnieść sukces dzisiaj i w przyszłości (s. 30)”. Kolejna część rozdziału to bardzo interesująca prezentacja trendów i wyzwań zarządzania strategicznego, które według wielu badaczy przeżywa kryzys, a niektórzy wieszczą mu schyłek. Doktorant jest innego zdania, podkreślając konieczność dalszego „poszukiwania odpowiedzi na pytania o najlepszą strategię i najlepszy sposób zarządzania strategicznego (s. 44)”. Trzecia część rozdziału skupia się na istocie, definicji ewolucji i rodzajach strategii, akcentując trudność w opracowaniu koncepcji umożliwiającej „rozwój w dłuższej (...) perspektywie czasu (...) umożliwiającej jednocześnie przetrwanie w ramach umiejętności gromadzenia i właściwego wykorzystania strategicznych aktywów (s.55)”. Rozdział kończy dyskusja Doktoranta na temat wiodących aspektów zarządzania strategicznego z mocnym podkreśleniem procedury zarządzania strategicznego. W moim odczuciu – uwzględniając cel pracy – w rozdziale zabrakło pogłębionej dyskusji na temat zasad i metod wdrażania strategii, w tym istotnej roli procesów, przekładających

zamierzenia strategiczne na operacje. Do atutów tego rozdziału zaliczam autorskie podsumowania prezentowanych treści i silne podkreślanie praktycznego charakteru zarządzania strategicznego. Doktorant, jako praktyk wykazał się tu podejściem pragmatycznym, umiejętnie wykorzystując wiedzę teoretyczną i własne doświadczenie zarządcze.

Drugi rozdział rozprawy poświęcony jest podejściu procesowemu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pierwsza jego część zawiera definicje i typologie procesów oraz opisuje czym jest organizacja procesowa. Druga część koncentruje się na determinantach modelowania podejścia procesowego, w której w moim odczuciu Doktorant zbyt mało poświęcił zagadnieniom modelowania architektury procesowej organizacji. Z uwagi na zidentyfikowany problem badawczy i cel główny rozprawy, koniecznym wydawało się pokazanie w tym miejscu relacji pomiędzy strategią, architekturą biznesu i modelowaniem procesów. Doktorant zrobił to w kolejnej części rozdziału, omawiając podejście procesowe jako metodę doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem. Dla większej przejrzystości prowadzonego wywodu w tej części, warto było zastosować schematy opisujące relacje pomiędzy zarządzaniem strategicznym a zarządzaniem procesami. Tym bardziej, że pewną niezręcznością Doktoranta jest zamienne posługiwanie się pojęciami „podejście procesowe” i „zarządzanie procesami”. Rozdział kończy przegląd koncepcji i metod wykorzystywanych w zarządzaniu procesami. Moim zdaniem, z punktu widzenia celu pracy, w rozdziale zabrakło rozważań na temat mechanizmów i zasad wdrażania podejścia procesowego w organizacjach. Przejście od filozofii myślenia strukturalnego do myślenia w kategoriach dynamicznych procesów jest przełomową zmianą kulturową, dlatego wymaga szczególnego sposobu postępowania. Atutem rozdziału jest koncentracja Doktoranta na kluczowych zagadnieniach podejścia procesowego, z wyraźnym zaakcentowaniem jego korzyści w wymiarze operacyjnym i strategicznym.

Trzeci rozdział ocenianej rozprawy to rozbudowane studium przypadku, przedstawiające diagnozę strategiczną ZPS „Karolina”, zamysł strategiczny (cele strategiczne i unikalny sposób wdrożenia, polegający na połączeniu w jednym procesie zmiany wdrażania strategii i wdrażania zasad podejścia procesowego), schemat wdrażania strategii – na szczególną uwagę zasługuje przejrzysty i logiczny schemat tworzenia i implementacji strategii rozwoju ZPS „Karolina” (s. 114) oraz schemat wdrażania strategii z uwzględnieniem podejścia procesowego (s. 154). Studium przypadku jest kompletnym opracowaniem przedsięwzięcia wdrożeniowego, które zostało wprowadzone w życie a następnie poddane krytycznej ewaluacji (rozdział czwarty). Rozdział jest

najważniejszą i najcenniejszą częścią pracy, pokazującą wysoki warsztat Doktoranta zarówno naukowy (zastosowane narzędzia badawcze, ich dobór, reżim postępowania badawczego), jak i zarządczy (m.in. umiejętność rozpoznania kluczowych interesariuszy, identyfikacja barier wdrożeniowych, dobór narzędzi komunikacji zmiany strategicznej i przeciwdziałania oporowi wobec zmian, organizacja procesu zmiany, czy uspołecznienie procesu wdrażania strategii). Połączenie obu kompetencji Doktoranta zaowocowało nie tylko sukcesem w postaci wysokiej jakości recenzowaną rozprawą doktorską, ale również skutecznie wdrożoną strategią. Koniecznie należy podkreślić w tym miejscu znaczny nakład pracy Doktoranta w przygotowanie elementów studium przypadku (m.in., analiza strategiczna, analiza interesariuszy, plan biznesowy, kanwa strategii, strategiczna karta wyników, analiza ryzyka, mapy i karty procesów).

Czwarty rozdział recenzowanej rozprawy skupia się na ewaluacji wdrożonego zamysłu strategicznego, z poprawnym wykorzystaniem analizy wskaźnikowej (w obszarach finanse, rozwój–inwestycje, zasoby ludzkie, marketing–sprzedaż) oraz autorskiego badania ankietowego (kompleksowa ocena wdrożonych rozwiązań wśród 109 pracowników ZPS „Karolina”). Ponownie Doktorant w rozdziale prezentuje swoje wysokie kompetencje praktyczne, jak i naukowe. Nie ogranicza się tylko do analizy obiektywnie weryfikowanych wskaźników efektywności wdrożonego przedsięwzięcia, ale projektuje i przeprowadza badanie ankietowe, którego wyniki poddaje analizie statystycznej, w celu sformułowania ocen i wniosków. Przedstawione w końcowej części rozdziału wyniki badań ilościowych mają duży ładunek informacyjny i przedstawiają cenny poznawczo obraz wzajemnych relacji pomiędzy procesem wdrażania strategii a implementacją zasad podejścia procesowego. Należy podkreślić wysoką troskę Doktoranta o należyłą jakość stosowanych narzędzi pomiaru, poprzez zastosowanie właściwie dobranych miar statystycznych, testujących rzetelność pomiaru oraz analizę cech skupienia. Wyniki badań wyraźnie wskazują, że podejście procesowe zwiększa skuteczność zarządzania strategicznego, przekładając się tym samym na zwiększenie efektywności funkcjonowania ZPS „Karolina”. Rozdział kończą umiejętnie sformułowane ograniczenia badawcze oraz interesujące kierunki dalszych badań.

Podsumowując tę część recenzji, pragnę podkreślić, że sposób i zakres prezentacji poszczególnych problemów w czterech rozdziałach pracy jest prawidłowy i świadczy o bardzo dobrej znajomości podjętej przez Doktoranta tematyki. Rozprawa mgr Pawła Kowalskiego wyróżnia się wysoką wartością merytoryczną. Prowadzony tok rozumowania, a także zakres

zrealizowanych badań literaturowych i empirycznych, sposób prezentacji uzyskanych wyników oraz skuteczność wdrożonych rozwiązań sprawiają, że praca posiada wartości poznawcze i aplikacyjne.

4. Ogólna ocena rozprawy i pytania do dyskusji

Na wstępie należy jeszcze raz podkreślić podwójną trudność realizacji „wdrożeńowej” formuły recenzowanej rozprawy doktorskiej, wymagających od Doktoranta wysokich kompetencji zarówno naukowych, jak i praktycznych. Dzięki realizacji przyjętego postępowania badawczego mgr Paweł Kowalski pokazuje, że jest badaczem zjawisk zarządzania strategicznego i procesowego, który sprawnie wykorzystuje poznany warsztat badawczy. Doktorant potrafi w sposób syntetyczny przedstawić stan wiedzy z dyscypliny naukowej jaką reprezentuje, w wystarczającym zakresie jest w stanie zidentyfikować lukę badawczą, zaprojektować odpowiednie postępowanie badawcze i przeprowadzić właściwe badania empiryczne, zakończone poznawczymi wnioskami. Ponadto Doktorant jest skutecznym menedżerem/strategiem, który jest w stanie dokonać trafnych wyborów strategicznych i skutecznie je wdrożyć, wykorzystując zalety podejścia procesowego. Jeszcze raz należy uwypuklić właściwy sposób przedstawienia w pracy metodyki przeprowadzonych badań empirycznych, konstrukcję autorskich narzędzi badawczych oraz dobór narzędzi analizy danych. Z uwagi na charakter postawionego celu dobrze, iż nastąpiło ukierunkowanie procesu badawczego na podejście wykorzystujące badania jakościowe.

Rozprawa doktorska stanowiąca przedmiot tej oceny przedstawia istotne, jedno z nielicznych na gruncie polskim zamierzenie badawcze dotyczące związku pomiędzy zarządzaniem strategicznym a podejściem procesowym i czynników je determinujących. Mgr Paweł Kowalski porusza w rozprawie wiele ciekawych wątków, otwierając tym samym pole do dalszej dyskusji naukowej. Poniżej przedstawiam trzy grupy zagadnień – teoretyczne, metodyczne i aplikacyjne – do rozwinięcia przez Doktoranta w trakcie dyskusji, które są wynikiem inspiracji Jego rozprawą:

1. Jedną z korzyści zarządzania procesami przedsiębiorstwa jest doskonalenie źródeł jego względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jaki jest pogląd Doktoranta na trwałość przewagi konkurencyjnej realizowanej w oparciu o wysoką dojrzałość procesową organizacji? Czy zapewnienie wysokiego poziomu dojrzałości procesów może utrudnić konkurentom imitację procesów?



2. Czy na podstawie przeprowadzonych badań można zidentyfikować kluczowe czynniki skutecznego wdrożenia strategii z wykorzystaniem podejścia procesowego, które znacznie obniżają opór pracowników wobec zmian? Jeżeli tak, to jakie elementy podejścia procesowego wysuwają się na pierwszy plan?
3. Jakie zalecenia praktyczne dla sektora porcelany stołowej można sformułować na bazie przeprowadzonych badań i otrzymanych wyników? Czy można zalecić uniwersalną logikę wdrażania strategii zapewniającej wysoką skuteczność implementacji?

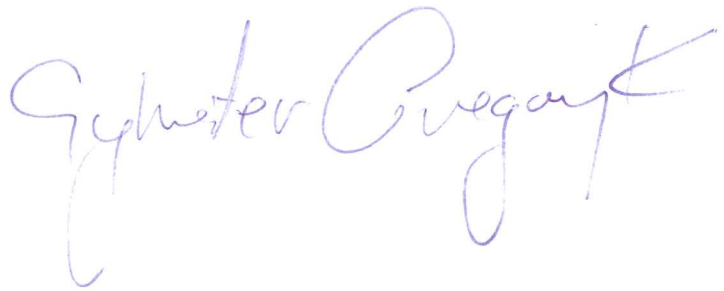
5. Podsumowanie i rekomendacja

W mojej opinii rozprawa doktorska mgr Pawła Kowalskiego, spełnia warunki określone w „Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki” (Dz. U. 2003 Nr 65, poz. 595 z późn. zm.). Doktorant wykazał się szeroką znajomością aktualnej literatury przedmiotu, bardzo dobrym opanowaniem warsztatu badawczego i właściwą umiejętnością interpretacji oraz wnioskowania na podstawie zebranego materiału badawczego. Doceniam również opracowaną przez Doktoranta i skutecznie wdrożoną strategię rozwoju ZPC „Karolina”, wykorzystującą elementy podejścia procesowego. Tym samym podkreślam wysoki poziom naukowy rozprawy pod względem merytorycznym i metodycznym, a także dostrzegam zdolności i kwalifikacje Doktoranta do rozwiązywania oryginalnych problemów badawczych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości na poziomie doktora. W tym miejscu należy jeszcze raz podkreślić, że Doktorant wybierając dualną formułę rozprawy doktorskiej (tzw. „doktorat wdrożeniowy”) ustawił sobie bardzo wysoko poprzeczkę (napisanie dobrej pracy naukowej i opracowanie skutecznego zamysłu strategicznego), którą bez problemu pokonał. Mając na względzie wszystkie walory rozprawy doktorskiej, a w szczególności:

- relatywnie obszerną prezentację podstaw teoretycznych dotyczących zarządzania strategicznego i podejścia procesowego,
- właściwe zidentyfikowanie luki badawczej w postaci braku wiedzy, w jaki sposób równolegle wdrażać strategię przedsiębiorstwa i podejście procesowe,
- należyłą sekwencję postępowania badawczego, właściwą dla badań społecznych i zidentyfikowanego problemu badawczego,

- kompletną i skutecznie wdrożoną strategię rozwoju spółki w powiązaniu z podejściem procesowym,
- sprawność posługiwania się językiem polskim, spójność stylu, swobodne posługiwanie się fachowymi terminami, przejrzystość prezentowanych treści,

wnoszę wniosek o przyjęcie pracy pt. „Relacje zarządzania strategicznego z podejściem procesowym w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie Zakłady Porcelany Stołowej „Karolina”” autorstwa mgr Pawła Kowalskiego, jako rozprawy doktorskiej zgodnie z obowiązującymi przepisami i uznaję za właściwe dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Szymon Czerwinski". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.