

Łódź, 07.11.2022

Dr hab. Małgorzata Koszewska, prof. uczelni
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Marketingu i Zrównoważonego Rozwoju

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr. Pawła Kowalskiego, pt. Relacje zarządzania strategicznego z podejściem procesowym w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie Zakładu Porcelany Stołowej "Karolina" przygotowanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Andrzeja Kalety oraz promotora pomocniczego dr Jarosława Szandurskiego, prof. SAN.

Uwagi wstępne

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Pawła Kowalskiego została mi powierzona uchwałą Senatu w dniu 08 lipca 2022 roku.

Uwzględniając ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim w kolejnych punktach recenzji zwrócę uwagę przede wszystkim na: ogólną charakterystykę rozprawy, trafność wyboru problematyki badawczej oraz tematu rozprawy, sposób sformułowania celów i hipotez/pytań badawczych, zastosowane metody badawcze, strukturę rozprawy, zawartość merytoryczną poszczególnych jej części, trafność wniosku oraz formalną i redakcyjną stronę rozprawy.

Ogólna charakterystyka rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej wstęp, cztery rozdziały oraz zakończenie. Część uzupełniającą stanowi bibliografia, spis rysunków, wykresów i tabel. Ważną częścią rozprawy stanowiąca uzupełnienie rozważań prowadzonych w części empirycznej jest 28 załączników, w których przedstawiono: uchwały działań naprawczych, raporty, przykłady monitoringu, mapy procesów, karty procesów, analizy ryzyka, kwestionariusz badania ankietowego.

Całość rozprawy doktorskiej obejmująca właściwą część merytoryczną oraz część uzupełniającą mieści się na 334 stronach.

Bibliografia obejmuje 338 pozycji, na które złożyły się publikacje z zakresu teorii zarządzania, zarządzania strategicznego, podejścia procesowego w zarządzaniu, marketingu, nauk o jakości, metodyki badań, analiz statystycznych.

Na podkreślenie zasługuje bardzo staranna strona formalna pracy, jej poprawny język, styl i edycja.

Ocena problematyki badawczej i tematu rozprawy

Tematyka ocenianej rozprawy doktorskiej mieści się w naukach społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a dotyczy relacji zarządzania strategicznego z podejściem procesowym.

Zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnej gospodarce staje się coraz bardziej skomplikowane z uwagi na zachodzące zmiany w jego lokalnym, a także globalnym otoczeniu. Przyczyny zachodzących zmian, to np. powtarzające się zjawiska kryzysowe oraz pojawiająca się niestabilność gospodarcza. Zmusza to przedsiębiorstwa do przewidywania nadchodzących zmian, przystosowania się do nich i ukierunkowania swojej działalności na długookresowy, przyszły rozwój. Stąd poszukiwania coraz bardziej efektywnych i skutecznych strategii zarządzania.

Na podstawie analizy dostępnej literatury, Autor pracy stwierdza, że w zakresie usprawniania metod zarządzania przedsiębiorstwem, pozytywną rolę może odegrać podejście łączące zarządzanie strategiczne z podejściem procesowym. Równocześnie Autor zidentyfikował w tym temacie lukę dotyczącą braku kompleksowych badań istniejących relacji zarządzania strategicznego z podejściem procesowym, którą podejmuje się wypełnić.

Uważam, że zamierzonym celem pracy było pokazanie na rzeczywistym przykładzie „*w jaki sposób i przy użyciu jakich metod, także naukowych, można prowadzić implementację strategii rozwoju, wprowadzić podejście procesowe, a następnie przeprowadzić w tym zakresie ewaluację*” (str.9). Dlatego **wybór tematu**, w którym odniesiono się do relacji zachodzących pomiędzy zarządzaniem strategicznym, a podejściem procesowym, proponując jednocześnie konkretne rozwiązania wdrożone w przedsiębiorstwie i poddane ewaluacji **uważam za trafny, aktualny i niezwykle istotny** zarówno w obszarze potrzeby rozwoju naukowego w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej.

Trafność celów rozprawy, hipotez/pytań badawczych oraz ocena wykorzystanych metod badawczych

We wstępie Autor główny cel rozprawy określił w następujący sposób: „*opis i ocena zastosowanych rozwiązań związanych z zaprojektowaniem i zaimplementowaniem strategii rozwoju oraz wprowadzeniem podejścia procesowego w dużym krajowym przedsiębiorstwie produkcyjnym o nazwie Zakłady Porcelany Stołowej „Karolina” Sp. z o. o.*” (str.10).

Tak sformułowany cel główny został uzupełniony pięcioma celami szczegółowymi tj.:

1. Diagnoza uwarunkowań zarządzania strategicznego i podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
2. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa.
3. Analiza wdrożonej strategii rozwoju w powiązaniu z wprowadzonym podejściem procesowym.
4. Ocena korzyści wynikających z wdrożenia strategii rozwoju w powiązaniu z wprowadzonym podejściem procesowym.
5. Badanie wśród pracowników poziomu wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego i podejścia procesowego oraz istniejących w tym zakresie relacji.

Cel główny pracy i cele szczegółowe uznaję za realistyczne i możliwe do osiągnięcia. Moje drobne zastrzeżenie budzi jedynie sposób sformułowania niektórych celów szczegółowych, w których Autor odnosi się bardziej do etapu i związanych z nim narzędzi pozwalających na realizację danego celu, a nie faktycznego celu. Na przykład cel nr 3 to raczej ocena wdrożonej strategii, a nie jej analiza, zaś cel nr 5 to raczej ocena poziomu wiedzy, a nie badanie pozwalające dokonać takiej oceny.

W pracy nie sformułowano hipotez badawczych, co jednak zostało w pełni rekompensowane poprawnie zadanymi pytaniami badawczymi, które korespondują z celami dysertacji.

Cel pracy oraz sformułowane pytania badawcze warunkują zastosowanie odpowiednich metod badawczych oraz wykorzystanie właściwych źródeł informacji. **Dobór metod badawczych w tym kontekście oceniam pozytywnie.**

W części teoretycznej rozprawy wykorzystano jako metodę badawczą studium literaturowe. Przedstawiono równoległą analizę krytyczną klasycznej i współczesnej literatury przedmiotu dotyczącą zarządzania strategicznego i zarządzania procesowego. W części empirycznej, którą stanowił autorski projekt badawczo-wdrożeniowy, zastosowano studium przypadku, w ramach którego wykorzystano zróżnicowane metody, techniki i narzędzia badawcze takie jak: metoda SWOT, sondaż diagnostyczny, wywiad niestandardowy, metody wskaźnikowe i metody statystyczne. Pozytywnie oceniam klarowne przedstawienie procesu badawczego: poszczególnych jego etapów i korespondujących z nimi metod badawczych, w postaci czytelnego schematu (s. 5).

Moja uwaga dotyczyć będzie jedynie sugestii, co do przyszłych badań, w których warto byłoby uzupełnić studium przypadku o wybór większej ich liczby, w oparciu o jasno ustalone kryteria. Podniosłoby to walory merytoryczne oraz obiektywizm i uniwersalność prezentowanych wniosków i rekomendacji. Byłoby też cenne z punktu widzenia analizowanego przedsiębiorstwa, dając podstawy do benchmarkingu.

Struktura rozprawy i ocena merytoryczna treści

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, struktura rozprawy jest logicznie dostosowana do zakresu problemowego dysertacji. Zasadnicze treści merytoryczne rozprawy podzielono na cztery rozdziały, którym nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich rozważań. W części teoretycznej Autor nawiązał do koncepcji zarządzania opartej na łączeniu strategii rozwoju z podejściem procesowym, w części badawczej poszukiwał istniejących między nimi relacji, a w części wdrożeniowej monitorował zgodność procesu wdrażania z celami zaprojektowanej strategii rozwoju.

Z tego punktu widzenia **układ rozprawy oceniam jako poprawny i uzasadniony.**

Rozprawa rozpoczyna się wstępem, w którym Autor uzasadnia wybór problematyki badawczej, prezentuje cele i pytania badawcze, prezentuje oraz uzasadnia wybór metod badawczych, prezentuje także strukturę pracy omawiając zakres tematyczny poszczególnych rozdziałów. Wstęp można uznać za wyczerpujący, a jego układ za poprawny.

Część teoretyczną tworzą dwa rozdziały. W pierwszym Doktorant wyjaśnia istotę zarządzania strategicznego, omawia jego ewolucję oraz współczesne tendencje rozwojowe. Dokonuje także przeglądu aktualnych wyzwań zarządzania strategicznego wskazując na wielowymiarowość prowadzonych badań naukowych w tym obszarze. W końcowej części rozdziału koncentruje

się na strategii oraz jej roli w zarządzaniu strategicznym. Rozdział drugi poświęcony został zaś w całości podejściu procesowemu i jego roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W tej części Autor przedstawia definicje i typologie procesów, odnosi się do pojęcia organizacji procesowej. Wskazuje także determinanty modelowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie oraz przedstawia podejście procesowe jako metodę w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem. W ostatniej części rozdziału omówiono zaś powiązania podejścia procesowego z innymi koncepcjami zarządzania.

W ramach przeprowadzonej analizy teoretycznej na uznanie zasługuje fakt, że Doktorant nie ogranicza się jedynie do opisu kolejnych teorii i koncepcji, ale przedstawia także własne podsumowania, porównuje koncepcje ze sobą podejmuje dyskusję z innymi autorami. Za szczególne wartościowe w tym kontekście są tabele syntetyzujące i podsumowujące dotychczasową wiedzę oraz opracowane schematy obrazowo prezentujące omawiane zagadnienia.

Pewien niedosyt budzi natomiast brak wyraźnie wydzielonej części, w której Autor omówiłby całościowo, kluczowy z punktu widzenia celów rozprawy, aspekt dotyczący relacji między zarządzaniem strategicznym i procesowym na bazie istniejących w literaturze przedmiotu opracowań. Jak czytamy we wstępie: „*Analiza literatury pozwala zauważyć wiele przykładów powiązań zarządzania strategicznego z podejściem procesowym*” oraz „*Zgromadzony dorobek nauk o zarządzaniu dowodzi, że nie brakuje opracowań łączących zagadnienia zarządzania strategicznego z podejściem procesowym.*” (s. 9). Aspekty te zostały omówione bardzo skrótowo we wstępie oraz w wybranych fragmentach obu rozdziałów. Czytelnik musi jednak „wyłapywać” je z poszczególnych części rozprawy podczas gdy jest to sedno problematyki ocenianej dysertacji. Wydaje się, że warto byłoby poświęcić tematowi wzajemnych relacji i powiązań między zarządzaniem strategicznym a podejściem procesowym wyraźnie wydzielony fragment z jasnym odniesieniem się do celów oraz pytań badawczych sformułowanych we wstępie.

Jedno z podstawowych pytań badawczych sformułowanych przez Autora brzmi: „*W jaki sposób zarządzanie strategiczne wspiera w przedsiębiorstwie przyjęcie podejścia procesowego i doskonalenie procesów?*”

Tymczasem można odnieść wrażenie, że większość omawianych przez Autora powiązań dotyczy raczej zależności odwrotnej tj. wpływu podejścia procesowego na ewolucję zarządzania strategicznego.

Autor wielokrotnie wskazuje na potrzebę przyjęcia w organizacji modelu procesowego zarządzania strategicznego, które bazuje na orientacji procesowej i takim też podejściu:

„*W praktycznym znaczeniu tradycyjne zarządzanie strategiczne oparte na powtarzalności poszczególnych etapów ulega przekształceniu w procesowe zarządzanie strategiczne tudzież zarządzanie strategiczne w ujęciu procesowym, które bazuje na orientacji procesowej i podejściu procesowym (s. 31)*”

„*Konieczne staje się przede wszystkim odejście od klasycznego modelu zarządzania strategicznego zakładającego sztywną i jednokierunkową realizację kolejno następujących po sobie etapów na rzecz procesowego zarządzania strategicznego (s. 32).*”

„*O silnych więzach obu konstruktów dowodzi przede wszystkim współczesne postrzeganie zarządzania strategicznego jako procesu lub realizacji strategii w formie procesu (s. 98)*”.

Jednocześnie, Autor wskazuje na dwustronne relacje i zależności między analizowanymi konstruktami, podkreśla także konieczność uwzględnienia w strategii stosownych wskaźników do pomiaru celów procesów, bez których trudno byłoby mierzyć poziom realizacji samej strategii. Tego typu rozważania częściowo zbliżają nas do odpowiedzi na przytoczone wyżej pytanie badawcze, jednak wydaje się, że aspekt ten mógłby być zdecydowanie mocniej wyeksponowany. Na stronie 11 czytamy: „*Puentą części teoretycznej jest literaturowa analiza powiązania zarządzania strategicznego z podejściem procesowym*”, jednak po lekturze tej części rozprawy można odnieść wrażenie, że takiej puenty właśnie brakuje.

Mimo zgłoszonej wyżej uwagi, **część teoretyczną pracy oceniam jednoznacznie pozytywnie**. Warto podkreślić, że Doktorant wykazał się w niej erudycją oraz umiejętnością krytycznej oceny połączonej z prezentacją własnego stanowiska co do odmawianych zagadnień. Ta część rozprawy świadczy więc o posiadaniu przez Doktoranta ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości ze szczególną koncentracją na zarządzaniu strategicznym i podejściu procesowym.

Rozdziały trzeci i czwarty mają charakter empiryczny i poświęcone zostały opracowaniu projektu wdrożeniowo – badawczego, który obejmował implementację zaprojektowanej strategii rozwoju i wprowadzenie podejścia procesowego w wybranym przedsiębiorstwie oraz przeprowadzenie ewaluacji polegającej na analizie uzyskanych wyników i rezultatów, a także sformułowaniu stosownych ocen i wniosków dotyczących relacji zarządzania strategicznego z podejściem procesowym. Są to niekwestionowane osiągnięcia Autora.

W rozdziale trzecim rozprawy przedstawiono szczegółowy opis prac związanych z projektowaniem i implementacją strategii rozwoju oraz wprowadzeniem podejścia procesowego. W czwartym rozdziale zawarto zaś: analizę wdrożenia i realizacji strategii rozwoju oraz podejścia procesowego, przedstawiono też założenia i metodykę ewaluacji, zaprezentowano wyniki badań ankietowych i ich statystyczne opracowanie, w tym analizę skupień czynników istotnie kształtujących relacje zarządzania strategicznego z podejściem procesowym, wnioski wypływające ze studiów literaturowych, badań własnych i ewaluacji, a także rekomendacje do dalszych działań.

Proces badawczy został przeprowadzony dwuetapowo. W pierwszym etapie opracowano kwestionariusz i weryfikowano go badaniem pilotażowym na grupie celowo dobranych 8 pracowników. Nielicznie zebrane sugestie zostały uwzględnione w ostatecznej treści kwestionariusza, który został wykorzystany w drugim etapie procesu badawczego – do badań ilościowych na losowo dobranych 150 pracownikach. Niewiele wiadomo natomiast o kryteriach doboru respondentów biorących w pilotażu i ich charakterystyce, warto byłoby te informacje uzupełnić.

Tutaj można by się zastanowić także, czy ze względu na stosowane w analizach metody ilościowe bardziej zasadne nie byłoby zbadanie całej populacji, poprzez skierowanie kwestionariusza do wszystkich pracowników w firmie, a nie jedynie wybranej grupy. **Stąd moje pytanie do Doktoranta. Czy Autor rozważał takie rozwiązanie? Co stanowiło barierę dla zastosowania takiego podejścia?**

W części empirycznej poddano analizie proces projektowania i następnie wdrażania autorskiej koncepcji zarządzania, łączącej zarządzanie strategiczne z podejściem procesowym. Identyfikowano zarówno czynniki sprzyjające podjętym działaniom, jak i pojawiające się

bariery. Analizowano zgodność wdrażania koncepcji z projektem, stopień wdrażania jak również potrzebę wprowadzania modyfikacji. Określono sześć kluczowych obszarów dotyczących wdrażania koncepcji (*potencjał strategiczny, rola zarządzania strategicznego, wdrażanie strategii, efekty wykorzystania zarządzania procesowego w zarządzaniu strategicznym, powiązanie zarządzania strategicznego i procesowego*), które pracownicy oceniali według pytań kwestionariusza.

W tym miejscu chciałam zgłosić pewną wątpliwość i tym samym skierować do Doktoranta pytanie z nią związane. W zaprezentowanych wynikach badania zwraca uwagę wysoki odsetek odpowiedzi „nie wiem”, który często świadczy o niezrozumieniu pytania lub braku wiedzy pozwalającej do dokonanie interesujących nas ocen. Można zastanowić się, czy taka sytuacja nie miała miejsca w tym przypadku:

- str. 189. 4.3.1. Tab. 16. ocena potencjału strategicznego: 20% nie mam zdania
- str. 194. 4.3.2. Tab. 19. rola zarządzania strategicznego: 18,3% nie mam zdania
- str. 196. 4.3.3. Tab.20. Tab. 26. Tab. 27. Tab.29. Tab.30 Tab.31. ocena implementacji strategii: 27,5%, 39,4%, 72,5%, 33% 33% 30% nie ma zdania
- str. 209. 4.3.4. tab.39. tab.40. tab. 41. tab.42. tab.43. tab. 45. tab. 46. tab. 47 tab. 48 tab. 49. ocena dojrzałości procesowej: 41.3% 37.6. 27% 27% 30% 33% 31% 32% 32% 28% nie mam zdania
- str. 209. 4.3.5. Powiązania zarządzania strategicznego z podejściem procesowym – w tej części 30% pracowników odpowiedziało, że nie ma zdania.

Być może stwierdzenia, w których 20 - 50% respondentów nie ma zdania, były dla respondentów mało zrozumiałe, mogą też świadczyć o braku wiedzy w tym temacie. Być może warto zastanowić się czy przy kolejnej ewaluacji nie należałoby tych pytań nieco inaczej sformułować. Ciekawe byłoby również pogłębienie uzyskanych informacji tak, aby dowiedzieć się, dlaczego badani zgadzają lub nie zgadzają się z konkretnymi stwierdzeniami. Dlaczego nie mają zdania w tak kluczowych obszarach dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym pracują. W tego typu badaniach warto też wesprzeć się istniejącymi już konstruktami oraz skalami pomiarowymi których rzetelność była weryfikowana przez innych badaczy.

Czy Autor dokonał przeglądu literatury w zakresie badań ilościowych, w których dokonywano by pomiaru analizowanych konstruktów takich jak np. potencjał strategiczny czy dojrzałość procesowa?

W oparciu o przeprowadzone analizy określono czynniki istotne statystycznie dla kształtowania danego obszaru. Analizowano też możliwe relacje między obszarami (rys. 28, tabela 52 – 57). Lektura tej części rozprawy pozwoliła na wskazanie kilku mniej znaczących uwag w dużej mierze o charakterze polemicznym, które mam nadzieję będą przydane w przypadku publikacji rozprawy lub jej fragmentów:

- str.119. „*Opracowany projekt strategii został następnie poddany indywidualnym i grupowym konsultacjom w celu możliwości wniesienia przez poszczególnych interesariuszy stosownych uwag i sugestii. Przy pomocy indywidualnych i grupowych wywiadów zebrano niezbędne opinie, które zostały zweryfikowane przez autora dysertacji i w zależności od ich wartości uwzględnione w strategii*”. Tutaj warto byłoby podać informację z jakimi grupami je konsultowano?

- str. 176. „*bezcennym źródłem wiedzy o postępach i problemach w implementacji strategii i podejścia procesowego był sondaż społeczny wśród pracowników będących de facto beneficjentami rzeczywistymi wszelkich rozwiązań wprowadzonych w przedsiębiorstwie.*” To stwierdzenie wydaje się być nieco na wyrost. Kwestionariusz raczej pozwolił ocenić zakres wiedzy pracowników na temat wprowadzanych rozwiązań i ich wdrażania, pokazał jednocześnie, że wiedza pracowników na temat wprowadzanych zmian i ich wdrażania nie była kompletna, nie może więc być bezcennym, a tylko (jak dalej Autor prostuje) uzupełniającym źródłem informacji o postępach w implementacji strategii i podejścia procesowego.
- str.180, wykres 5. Prawie 15%, to pracownicy ze stażem pracy, <5 lat, <1 rok. Być może zasadnym byłoby wydzielenie respondentów nierotacyjnych i ich odpowiedzi od pracowników z rotacji. Zwłaszcza w obliczu stwierdzenia, że: „*Źródłem przeważającej opinii o braku udziału pracowników we wdrażaniu strategii mogą być przedstawione już wcześniej zakłócenia w implementacji strategii oraz występująca rotacja zatrudnienia*”.
- str. 189. „*jest to spojrzenie w pełni obiektywne i rzetelne, uzyskane drogą badania ankietowego*” – w badaniu brali udział pracownicy, oceniając własną pracę, to jest ocena raczej subiektywna, mimo, że oparta na doświadczeniu w pracy.
- Str.197. tab.22. „*Pracownicy przedsiębiorstwa ZPS „Karolina” brali udział w opracowywaniu strategii*” tak sformułowane pytanie narażone jest na odmienne interpretacje przez respondentów. Nie wiadomo, czy chodzi o wszystkich pracowników, czy o jakąś grupę? Czego się chcemy dowiedzieć z odpowiedzi?
- str. 214. Równanie: brak opisu symboli równania i jego numeru (1). Podobnie rys.27.
- str. 215. rys. 28. Niezwykle cenne byłoby uzupełnienie informacji o poszczególnych skupieniach: liczby przypisanych respondentów do skupienia i udziału poszczególnych grup zawodowych w skupieniach.
- Str. 216. „*Etykiety x1, x2...zostały wyjaśnione w tabelach 50-55.*” – faktycznie w tabelach 52 do 57.
- Str. 217. „*W tym celu dla każdego skupienia wykonano analizę chi-kwadrat zgodności (tabela 50)*” raczej tabela 51.

Oceniając wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników, można stwierdzić, że mimo zasygnalizowanych wyżej wątpliwości pozwoliły one odpowiedzieć na postawione we wstępie pytania badawcze.

Wdrażanie systemu zarządzania jakością wzmocniło orientację procesową i przyczyniło się do przyjęcia docelowo koncepcji podejścia procesowego. Oczekuje się, że efektem powiązania podejścia procesowego i zarządzania strategicznego będzie poprawa jakości wyrobów i terminowość realizacji zamówień. Pracownicy firmy widzą związek przyczynowo- skutkowy między zarządzaniem strategicznym a wewnętrznymi procesami w przedsiębiorstwie.

Rozdział trzeci i czwarty zawierają znaczące elementy pracy własnej Autora. W rozdziałach tych przedstawiono wyniki jego oryginalnych badań, co stanowi o wartości całej rozprawy.

Równoległe do prowadzonych prac badawczych, praca pokazuje praktyczne etapy wdrażania zaprojektowanego modelu zarządzania konkretnym przedsiębiorstwem. Ta część pracy może być bardzo pomocna dla przedsiębiorstw borykających się z trudnościami przetrwania na rynku i dążących do wprowadzenia zmian w sposobie zarządzania. Nie da się opracować jednej procedury zaradczej dla wszystkich firm, z uwagi na ich specyfikę, zróżnicowany stopień rozwoju, różne otoczenie, różne potrzeby i cele. Jednak przedstawiony przez Autora rzeczywisty, praktyczny sposób projektowania zmian, ich wdrażania, monitorowania, ewaluacji, doskonalenia zmian, pozwala zrozumieć istotę sposobu postępowania i jako klarowny przykład ułatwi implementację proponowanego modelu zarządzania dla dowolnej firmy.

Z badań wynika, że wiedza pracowników w tym zakresie nie jest kompletna, jednak dostarczyła pewnych potwierdzeń dobrego kierunku zmian, jak i sugestii pewnych modyfikacji. Przeprowadzone w 2021 roku przez Autora śródkresowe podsumowanie wdrażanych zmian wskazuje pozytywny kierunek rozwoju firmy, co potwierdza fakt, że firma istnieje, mimo że kilka o podobnym profilu upadło. Na tym etapie badań i wdrażania zmian w sposobie zarządzania firmą, opracowana autorska propozycja wydaje się słuszna. Jednak kompleksowej oceny obranej strategii i podejścia procesowego, wykazania w jakim stopniu zrealizowano postawione cele, będzie można dokonać, zgodnie z planem na koniec 2022 roku.

Pragnę postawić Autorowi kilka pytań, jakie nasunęły mi się po przeczytaniu dysertacji:

- Zgadzam się z Panem, że z punktu widzenia efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, kwestią fundamentalną, jest wzrost zadowolenia klienta. Jednocześnie trudno doszukać się w zaproponowanej strategii konkretnych działań i narzędzi pozwalających na rozpoznanie obecnych i przyszłych potrzeb klientów firmy oraz uwzględnienia ich w ramach zidentyfikowanych procesów. W kartach procesów wśród uczestników nie ma osób zajmujących się marketingiem i sprzedażą. Zaproponowane działania marketingowo – sprzedażowe również nie proponują tego typu rozwiązań. Nie wskazuje na to także struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak odniósłby się Pan do tego typu zarzutu?
- W zaproponowanych rozwiązaniach mimo dużego nacisku na wdrożenie podejścia procesowego wciąż zachowano dominującą w przedsiębiorstwie orientację funkcjonalną. Nie dokonano także żadnych zmian w typowo funkcjonalnej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Uzasadnieniem takiego podejścia jest chęć minimalizacji ewentualnego ryzyka, czy nawet odrzucenia strategii przez pracowników w obawie przed zmianą i utratą status quo. Czy biorąc pod uwagę fakt, że identyfikacja procesów powinna mieć wpływ na ostateczny kształt struktury, a brak tego typu zmian jest częstą przyczyną niepowodzenia wdrażania koncepcji procesowych i projakościowych, nie obawia się Pan, że wprowadzone podejście procesowe i wdrożony System Zarządzania Jakością będzie funkcjonował jedynie na papierze i w dłuższej perspektywie czasu, „połowiczne” zmiany nie przyniosą oczekiwanych efektów?

Ocena strony formalnej i edytorskiej

Stronę formalno-edytorską rozprawy oceniam jako poprawną. Generalnie sposób prezentacji treści jest klarowny, język i styl właściwe. Rozważania są ilustrowane tabelami, wykresami i schematami, które sporządzono w sposób estetyczny i czytelny.

Podczas lektury rozprawy można dostrzec nieliczne niedociągnięcia stylistyczne oraz językowe, nie traktuję ich jednak jako istotnego braku rozprawy, która generalnie reprezentuje wysoki poziom dbałości o stronę redakcyjno-edytorską.

Konkluzja:

Treść pracy jest zgodna z tytułem. Cel pracy został jasno sformułowany, pytania badawcze sformułowane poprawnie. Literatura szeroko przedstawiona i została dobrze wykorzystana. Struktura pracy uporządkowana, logiczna, całość czytelna, napisana poprawnym językiem. Praca stanowi wyodrębnione zadanie badawcze i posiada cechy pracy naukowej. Autor przedstawia własne oryginalne badania. Wnioski i spostrzeżenia zawarte w zakończeniu oceniam za trafne i pozwalające na realizację założonych celów. Wyniki pracy powinny zainteresować przedsiębiorców jako dobrze opisany przykład projektowania, wdrażania i ewaluacji koncepcji zarządzania firmą, dążącej długofalowo do ciągłego rozwoju. W związku z powyższym stawiam wniosek o dopuszczenie do dalszych etapów procedury ubiegania się o stopień naukowy doktora.

Dr hab. Małgorzata Koszewska, prof. uczelni



