

Poznań, 18.04.2019 r.

Dr hab. inż. Łukasz Hadaś
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechniki Poznańskiej

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Haliny Pomykały
pt. „*Rola oczekiwań interesariuszy w doskonaleniu organizacji opartych*
***na podejściu procesowym*”**
napisanej pod kierunkiem naukowym
Pana prof. dra hab. Macieja Urbaniaka

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Pani Prodziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego prof. dr hab. Ewy Walińskiej z dnia 20 lutego 2019 r. informujące o powołaniu mnie przez Radę Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego na posiedzeniu z dnia 18 lutego 2019 r. na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Haliny Pomykały pt. „*Rola oczekiwań interesariuszy w doskonaleniu organizacji opartych na podejściu procesowym*”, której promotorem jest Pan prof. dr hab. Maciej Urbaniak.

Ogólna charakterystyka rozprawy

Rozprawa doktorska Pani mgr Haliny Pomykały zawarta jest na 344 stronach i zawiera: wprowadzenie, 5 rozdziałów, bibliografię (292 pozycje), spisy: rysunków (55 rysunków), wykresów (34 wykresy) i tabel (26 tabel) oraz 2 załączniki.

W strukturze pracy można wyróżnić następujące istotne części:

- studia literaturowe (rozdziały: 1, 2 oraz 3),
- prezentacja wyników badań własnych (rozdział 4),
- sformułowanie propozycji działań dla praktyki zarządzania i doskonalenia organizacji w oparciu o wyniki badań własnych (rozdział 5).

Tematyka pracy, cele, pytania badawcze oraz metodyka badań

Poruszana w rozprawie tematyka jest istotna, ponieważ dotyczy żywotnego zagadnienia związanego ze skutecznym zarządzaniem organizacją z uwzględnieniem roli i wymagań interesariuszy. Mnogość koncepcji, narzędzi oraz metod zarządzania powoduje potrzebę wypracowania mechanizmów ich współdziałania. Temat rozprawy wpisuje się w tę potrzebę w kontekście zarządzania procesami. Reasumując stwierdzam, że tematyka pracy mieści się w zakresie badań naukowych w naukach o zarządzaniu oraz zagadnień istotnych dla praktyki zarządzania. W związku z tym wybór problematyki rozprawy uważam za zasadny oraz aktualny.

We wstępie do rozprawy Autorka pracy formułuje cel główny pracy, którym jest:

"zapropowanie modelu wykorzystującego synchronizację wybranych narzędzi zarządzania do dostosowywania się do oczekiwań interesariuszy oraz doskonalenia procesów w organizacji"

oraz cele szczegółowe:

*" - określenie roli interesariuszy w koncepcjach i metodach zarządzania i doskonalenia ich działania;
- określenie roli interesariuszy w doskonaleniu organizacji wykorzystującej podejście procesowe, opracowanie koncepcji (modelu) wykorzystania podejścia procesowego opierającego się na oczekiwaniach interesariuszy w doskonaleniu organizacji."*

Z celami pracy powiązano następujące pytanie badawcze:

„jak powinna być opracowana koncepcja zarządzania organizacją, która zapewniłaby integrację różnych koncepcji zarządzania, umożliwiałaby bieżące działanie i doskonalenie organizacji z uwzględnieniem zmieniającego się otoczenia, a w szczególności oczekiwań interesariuszy?"

Cel główny pracy oraz cele szczegółowe, wraz z pytaniem badawczym zostały sformułowane poprawnie, stanowią logiczną całość i są zgodne z tematem pracy określonym w tytule. Wartość poznawczą pytania badawczego należy ocenić wysoko.

Opracowany przez Doktorantkę proces badawczy oparto o badania jakościowe (studium przypadku). Przebieg procesu badawczego podzielono na trzy etapy tj.:

- weryfikację rozumienia pojęcia „zarządzanie procesami w organizacjach”,
- badanie pilotażowe (wykonane na trzech wybranych organizacjach),
- badania pogłębione.

Za pewien niedostatek można uznać brak badań ilościowych, które mogłyby stanowić statystycznie istotne źródło wiedzy w temacie. Niemniej przyjęta przez Autorkę pracy logika procesu badawczego jest adekwatna do stawianych celów oraz pytania badawczego. W związku z tym oceniam, że koncepcja procesu badawczego jest poprawna, co stanowi istotną przesłankę do pozytywnej oceny rozprawy.

Ocena merytoryczna poszczególnych rozdziałów rozprawy

W rozdziale pierwszym dysertacji *„Istota podejścia procesowego w przedsiębiorstwie”* Autorka realizuje przegląd literatury przedmiotu z zakresu podejścia procesowego oraz jego elementów. Doktoranta zwraca uwagę na zróżnicowane podejścia do tematu jakie prezentują autorzy oraz ich różny zakres rzeczowy. Kluczowy dla procesu badawczego jest dokonany w rozdziale przegląd zasad, cech i narzędzi zarządzania procesami oraz podsumowanie w którym określono jakimi atrybutami powinno charakteryzować się podejście procesowe. Poglądy badaczy zarówno polskich, jak i zagranicznych dotyczące podejścia procesowego zrealizowano na podstawie aktualnej literatury. Autorka realizując przegląd literatury formułuje również trafne wnioski na temat:

- braku jednego standardu w zakresie ilości poziomów wyodrębnionych w ramach hierarchii procesów oraz w pełni zdefiniowanego celu ich wyodrębnienia w kontekście ich zastosowania w systemie zarządzania organizacją,
- potrzeby dopasowania roli procesowych zarządczych do specyfiki organizacji,
- konstrukcji systemu pomiarowego w organizacji.

Zakres zrealizowanej w tym rozdziale analizy literatury jest właściwy, ponieważ stanowi punkt wyjścia do realizacji etapu procesu badawczego w którym Autorka dokonuje weryfikacji rozumienia pojęcia zarządzanie procesami w badanych organizacjach.

W rozdziale drugim rozprawy „*Identyfikacja i analiza interesariuszy przedsiębiorstwa*” Autorka kontynuuje przegląd literatury. Doktorantka swoją uwagę koncentruje na drugim istotnym dla tematu pracy zagadnieniu czyli interesariuszach przedsiębiorstwa. Autorka pracy w rozdziale świadomie przytoczyła poglądy autorów charakteryzujące pojęcie interesariusza w kontekście ich oczekiwań w zakresie doskonalenia organizacji, a co istotne identyfikuje dorobek autorów, którzy akcentują związek między akcjonariuszami a procesami i ich architekturą. W rozdziale przybliżono również m.in. zagadnienia: klasyfikacji interesariuszy, metod identyfikacji ich oczekiwań i wpływu interesariuszy na organizację.

Doktorantka deklaruje również, że na potrzeby rozprawy przyjęto „szerokie” rozumienie pojęcia interesariuszy. Tak zrealizowana orientacja przeglądu literatury pozwala skoncentrować uwagę na aspekty istotne dla procesu badawczego, co potwierdza umiejętności Doktorantki w tym zakresie.

Kolejny rozdział pt. „*Koncepcje, narzędzia i metody zarządzania oraz doskonalenia organizacji w kontekście podejścia procesowego*” zawiera kontynuację przeglądu literatury. Autorka rozprawy przybliżyła w nim koncepcje, metody i narzędzia zarządzania skupiając swoją uwagę na tych, które odnoszą się do podejścia procesowego oraz do roli oczekiwań interesariuszy. Co warto podkreślić Doktorantka przedstawia własną koncepcję (rys. 3.4 str. 102) przypisania praktyk zarządczych do hierarchii procesów. Zaproponowany model (jego kompozycja oraz przydział praktyk do poszczególnych poziomów) jest jednak omówiony bardzo lakonicznie. W kolejnych podrozdziałach przybliżono koncepcje: zarządzania strategicznego, zarządzania przez cele, zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością, zarządzania zmianą i projektami, doskonalenia organizacji i procesów. Wybór w/w koncepcji, narzędzi i metody zarządzania oparto według deklaracji Doktorantki o zidentyfikowaną praktykę w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych.

Istotny w rozdziale trzecim jest podpunkt 3.3 pt. *„Model teoretyczny zarządzania organizacją uwzględniający koncepcje zarządzania i rolę interesariuszy”*. W podrozdziale tym Doktorantka przedstawia model, który w jej ocenie podejmuje próbę uspoźnienia działań poszczególnych koncepcji zarządzania w kierunku osiągnięcia celów organizacji z uwzględnieniem roli podejścia procesowego jako integratora koncepcji (rys. 3.20). Przedstawiony model stanowi podsumowanie dotychczasowych rozważań nad rolą koncepcji zarządzania w spełnianiu oczekiwań interesariuszy jak i odniesienia do orientacji procesowej.

Reasumując zawartość rozdziałów od 1 do 3 stwierdzam, że analiza literatury została przeprowadzona w sposób, który potwierdza znajomość tematu, jak i zdolność właściwej interpelacji i kojarzenia dorobku autorów w kontekście przedmiotu badań. Autorka umiejętnie dokonała powiązania aspektów: podejścia procesowego, pojęcia interesariuszy przedsiębiorstwa oraz koncepcji, narzędzi i metod zarządzania oraz doskonalenia organizacji.

W rozdziale czwartym pt. *„Wyniki badań dotyczących doskonalenia organizacji oraz wykorzystania oczekiwań interesariuszy w zarządzaniu zmianą”* Doktorantka przedstawia przebieg procesu badawczego oraz jego wyniki. Na proces badawczy ma wpływ zidentyfikowana przez Autorkę rozprawy luka poznawcza *„...związana z brakiem spojrzenia na koncepcje zarządzania z perspektywy podejścia procesowego...”*, która w jej ocenie spowodowana jest *„...współistnieniem wielu koncepcji zarządzania w organizacji oraz brakiem rozwiązań uspoźniających je, które pozwalałoby na doskonalenie organizacji.”* Luka ta jest istotną przesłanką do dalszych badań. Nie mniej Autorka formułując ją nie wyjaśnia, co rozumie przez pojęcie „rozwiązanie uspoźniające” oraz jakie musi spełniać ono założenia aby je za takie uznać.

W podpunkcie 4.1.1 zostaje sformułowany cel postępowania badawczego oraz metoda jego realizacji. Cel badania jest jasno sformułowany i adekwatny do celu głównego pracy. Doktorantka argumentuje również, dlaczego przyjęła metodę badań jakościowych. Argumentacja w tym zakresie jest poprawna a przedstawiony na rys. 4.1 *Schemat postępowania badawczego* (str. 178) logicznie spójny.

W pierwszym etapie badań zweryfikowano potoczne rozumienie pojęcia zarządzanie procesami w organizacjach. Weryfikację oparto o analizę dostępnych raportów określających dojrzałość procesową organizacji. Istotnym aspektem prac jest opracowanie skali określającej

poziom definiowania i wykorzystania oczekiwań interesariuszy (tabela 4.1 strona 181) oraz tabela 4.2 „*Charakterystyka rang dla roli interesariuszy w ramach poszczególnych koncepcji zarządzania*” (strony 183 do 185), tabela 4.3 „*Skala określająca poziom definiowania i wykorzystania podejścia procesowego w poszczególnych koncepcjach zarządzania i doskonalenia organizacji*” (strona 186), oraz tabela 4.4 „*Charakterystyka rang dla roli podejścia procesowego w ramach poszczególnych koncepcji zarządzania*” (strony 188 do 190). Jak deklaruje Doktorantka skale użyte w tabelach zostały opracowane na podstawie raportów dojrzałości procesowej organizacji oraz wyników badania pilotażowego. Przedstawioną charakterystykę rang dla poszczególnych koncepcji zarządzania (tabela 4.2) oraz charakterystykę poziomu wykorzystania podejścia procesowego (tabela 4.3) wraz z ich interpretacją dla poszczególnych koncepcji zarządzania (tabela 4.4) można uznać za poprawną. Niemniej pewien niedosyt powoduje lakoniczne wyjaśnienie niektórych z charakterystyk, co może budzić wątpliwość czy będą one jednoznacznie interpretowane. Brak również szerszego omówienia jak wyniki badań pilotażowych oraz analizy raportów przełożyły się na zaproponowaną systematykę.

W dalszej części rozdziału Doktorantka przedstawiła zakres postępowania badawczego oraz charakterystykę badanej zbiorowości, poprawnie argumentując dokonane wybory w tym zakresie. Omówienie wyników badań znajduje się w podrozdziale 4.2 Zgodnie z przyjętą sekwencją badań w pierwszej kolejności omówione zostały wyniki badań z 1 etapu prac. We wnioskach z badań nad raportami określającymi doskonałość procesową organizacji Doktorantka formułuje uwagę, o różnym sposobie rozumienia podejścia procesowego w Polsce i zagranicą. W ocenie Autorki podejście zwarte w badaniach międzynarodowych jest znacznie szersze i obejmuje zarządzanie organizacją od poziomu strategii do poziomu operacyjnego.

Podrozdział 4.2.2 „*Studia przypadków organizacji stosujących podejście procesowe ze wskazaniem roli oczekiwań interesariuszy dla praktyki zarządzania i doskonalenia*” zawiera opis głównych badań w rozprawie. Doktorantka przyjęła jednolitą sekwencję opisu poszczególnych studiów przypadków (str. 201), która jest adekwatna do celu badania.

Opis poszczególnych studiów przypadku wykonano w sposób prawidłowy. Dla każdego z analizowanych przypadków dokonano właściwego uzasadnienia dla przydzielonych ocen (wg skali przedstawionej w tabeli 4.2 dla interesariuszy oraz w tabeli 4.4 dla podejścia

procesowego) a wyniki zebrano w tabeli oraz na wykresie radarowym. Uzyskane informacje są istotne dla procesu badawczego. Poza omówieniem poszczególnych studiów przypadku, w podrozdziale 4.2.3 Doktorantka dokonała syntetycznego podsumowania wyników badań. W podsumowaniu odniosła się do istotnych kwestii takich jak:

- istniejące różnice w podejściu procesowym pomiędzy przedsiębiorstwami mającymi swoje siedziby w krajach europejskich poza granicami Polski oraz krajowymi,
- stopień zaawansowania wdrożenia zarządzania procesami w badanych organizacjach,
- formalizacja podejścia procesowego i jej udział ilościowy w badanej próbie,
- przyjęta topologia procesów,
- sposób identyfikacji procesów oraz poziomów szczegółowości ich definiowania,
- rozkład segmentacji interesariuszy u respondentów.

W kolejnym kroku badań Autorka używając metodę k-średnich dokonała podziału badanych organizacji (wykres 4.27) wraz z omówieniem charakterystyki poszczególnych grup. Badane organizacje przeanalizowano również z podziałem na prywatne jak i państwowe. W celu analizy istotności różnic pomiędzy organizacjami posłużono się testami ANOVA oraz Kruskala-Wallisa. Wyniki testów (załącznik 2.) nie wykazały w analizowanych aspektach statystycznie istotnych różnic pomiędzy obiema grupami organizacji. Uzyskane wyniki zostały poddane wyczerpującej interpretacji. Autorka, opisując wyniki umiejętnie łączy je z charakterystyką poszczególnych organizacji uzyskaną podczas badań studium przypadku.

W kolejnych podpunktach (4.2.3.2 oraz 4.2.3.3) rozdziału przedstawiono i omówiono wyniki związane z rolą oczekiwań interesariuszy oraz rolą podejścia procesowego w koncepcjach zarządzania i doskonalenia w badanych organizacjach. Dokonana w tych podrozdziałach interpretacja wyników została uzupełniona o analizę podobieństwa między badanymi cechami organizacji (podrozdział 4.2.3.4), co stanowi istotne pogłębienie przeprowadzonych analiz.

Reasumując, należy stwierdzić, że zrealizowane badania dostarczyły szeregu istotnych wyników, które poszerzają wiedzę w temacie. Doktorantka dokonała ich podsumowania w podrozdziale 4.3 odnosząc się m.in. do kwestii zawartych w celach szczegółowych pracy tj.: określenia roli interesariuszy w koncepcjach i metodach zarządzania oraz w doskonaleniu

organizacji wykorzystującej podejście procesowe. W ocenie Doktorantki *„Przeprowadzone badania jednoznacznie wskazują na niewielkie wykorzystanie oczekiwań interesariuszy zarówno w przypadku koncepcji zarządzania organizacją jak i przy działaniach doskonalących”* (str. 282). Kończąc swoje rozważania Autorka odniosła się również do zaproponowanego w rozdziale 3.3 modelu uspoijniającego koncepcje zarządzania organizacją (rys. 3.20), stwierdzając, że wygląda on nieco inaczej w praktyce (rys. 4.5) ponieważ realizacja funkcji zarządzania odbywa się wokół struktur organizacyjnych, przez co traci się z pola widzenia interesariusza, co z kolei utrudnia doskonalenie organizacji. Są to wnioski uzasadnione.

Konkludując sposób prezentacji oraz interpretacji wyników zrealizowanych w rozdziale czwartym badań potwierdza dojrzałe zrozumienie przez Doktorantkę tematu oraz samodzielność w formułowaniu wniosków.

W rozdziale piątym pt. *„Propozycja działań dla praktyki zarządzania i doskonalenia organizacji”* zawarto rekomendacje Autorki dla praktyki zarządzania. Główną rekomendację oparto o zaproponowany w rozdziale 3.3 model (rys. 3.20) oraz wytyczne jego zastosowania. Autorka akcentuje potrzebę bardziej rygorystycznego podejścia do zarządzania procesami. Rekomendacja dotyczy sposobu identyfikacji procesów, ich dekompozycji oraz roli lidera - właściciela procesu. Taka kompozycja rekomendacji jest logicznie spójna i zorientowana na integrację reguł zarządzania organizacją procesów. Uzupełnieniem rekomendacji głównej są wytyczne szczegółowe Doktorantki odnoszące się stosowanego podejścia procesowego w wybranych koncepcjach zarządzania. Dotyczą one m.in.: identyfikacji i segmentacji interesariuszy, podejścia procesowego w tym poziomów hierarchii procesów oraz roli menadżerów na poszczególnych poziomach, zarządzania strategicznego, zarządzania wynikami oraz zarządzania przez cele. Co warto podkreślić zaprezentowane rekomendacje stanowią wytyczne uogólnione (w odniesieniu do typowej charakterystyki badanych organizacji) o różnym stopniu szczegółowości jak i dla wybranych przypadków szczególnych (np. niezgodna liczba poziomów kaskady celów oraz poziomów menadżerów). Analiza szczegółowa rekomendacji oraz wskazówek co do ich wdrażania pozwala ocenić, że generalnie tworzą one spójną kompozycję. Nie mniej ze względu na złożoność zagadnienia oraz jego wieloaspektowość cennym uzupełnieniem pracy, o walorach objaśnianych byłaby prezentacja

zastosowania opracowanej kompozycji rekomendacji w odniesieniu do wybranego studium przypadku.

W podsumowaniu rozdziału Doktorantka odnosi się do realizacji celu głównego pracy oraz odpowiedzi na pytanie badawcze. Słusznie dostrzega, że zaproponowany model może być bardzo trudny do wdrożenia a jedną z przeszkód w tym procesie może być kultura organizacji. Pewnym niedostatkiem podsumowania jest brak próby skonkretyzowania kierunków dalszych badań.

Wybrane pytania i uwagi szczegółowe

1. W rozdziale 3. na stronie 102. na rysunku 3.4 Doktorantka przedstawia własną koncepcję przypisania praktyk zarządczych do hierarchii procesów. Model ten został jednak omówiony bardzo lakonicznie, co pozwala postawić pytanie o rolę jaką pełni w tej części pracy. Czy jest to tylko przedstawienie idei koncepcji? Czy lista praktyk zarządczych jest kompletna? Na jakich przesłankach oparto ich wybór oraz przyporządkowanie do hierarchii procesów?
2. W rozdziale 4. na stronie 177. Autorka stwierdza, że: *„Luka związana z brakiem spojrzenia na koncepcje zarządzania z perspektywy podejścia procesowego, o której mowa w niniejszym rozdziale, jest związana ze współistnieniem wielu koncepcji zarządzania w organizacji oraz brakiem rozwiązania uspoólniającego je, które pozwalałoby na doskonalenie organizacji w złożonym środowisku”*. Brak wyjaśnienia co rozumie Doktorantka przez pojęcie „rozwiązanie uspoólniające” oraz jakie musi spełniać ono założenia, aby je za takie uznać.
3. Dlaczego tabele 4.1 do 4.4 znajdują się w już w podrozdziale 4.1.2, skoro Doktorantka stwierdza, że powstały w oparciu o wynik 1. i 2. etapu badań? W jaki sposób analizy raportów oraz wyniki badań pilotażowych przełożyły się na zaproponowaną systematykę i jej charakterystykę?

4. W rozdziale 5. na stronie 298. Autorka pracy rozważa przypadek w którym w ramach wyznaczania celów jest więcej poziomów menedżerów niż wynika to z kaskady celów. Dla przypadku tego rekomenduje rozwiązanie, stwierdzając, że „dopuszcza się w ramach systemu procesowego zdefiniowanie dodatkowej roli w organizacji”. Nasuwa się pytanie, czy takie postępowanie nie będzie komplikować systemu zarządzania w orientacji procesowej? Czy nie należy rozważyć zmian ilości poziomów menadżerów względem kaskady celów?
5. W rozdziale 5. na stronie 301. Doktorantka udzielając odpowiedzi na istotne pytanie czy organizacja w swoim systemie zarządzania powinna oprzeć się na procesach, stwierdza, że *„Najbardziej optymalnym wyjściem jest zastosowanie modelu hybrydowego, w którym występują zarówno struktury procesowe jak i organizacyjne.”* Stwierdzenie to wymaga szerszego omówienia. Na jakich przesłankach oparto to stwierdzenie? Czy jest to rekomendowane rozwiązanie docelowe czy może uzależnione od sytuacji zdiagnozowanej w konkretnej organizacji?

Podsumowanie i ocena końcowa

Przedstawiona do recenzji rozprawa Pani mgr Haliny Pomykały pt. *„Rola oczekiwań interesariuszy w doskonaleniu organizacji opartych na podejściu procesowym”* podejmuje aktualne oraz istotne zagadnienia mieszczące się w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Autorka pracy umiejętnie uzasadnia wybór tematu pracy oraz poprawnie formułuje cele pracy oraz pytanie badawcze. Również kompozycje procesu badawczego oraz sposób wnioskowania oceniam pozytywnie.

Do najważniejszych osiągnięć Doktorantki zaliczam:

- określenie roli interesariuszy w koncepcjach i metodach zarządzania oraz doskonaleniu organizacji wykorzystującej podejście procesowe,
- opracowanie koncepcji (modelu) wykorzystania podejścia procesowego opierającego się na oczekiwaniach interesariuszy w doskonaleniu organizacji,

- opracowanie szeregu rekomendacji dla praktyki zarządzania zarówno o charakterze uogólnionym jak i szczegółowym wraz z ich objaśnieniem.

Uwagi krytyczne zawarte w recenzji nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o rozprawie. Reasumując rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego a Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Na podstawie sporządzonej recenzji rozprawy stwierdzam, że praca Pani mgr Haliny Pomykały pt. „Rola oczekiwań interesariuszy w doskonaleniu organizacji opartych na podejściu procesowym” spełnia wymagania Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14.03.2003 r. (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1789 z późn. zm.) stawiane rozprawom doktorskim oraz wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.