

dr hab. Marek Ćwiklicki, prof. nadzw. UEK
Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. Marty Chudykowskiej
pt. „System pomiaru dokonań w procesach ciągłego doskonalenia organizacji”
napisanej pod kierunkiem prof. UE dr hab. inż. Ewy Konarzewskiej-Gubały

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Recenzowana rozprawa dotyczy aktualnego i ważnego zagadnienia z perspektywy zarządzania organizacją zarówno publiczną, jak i prywatną, jakim jest pomiar dokonań (ang. *performance measurement*). Podjęta tematyka przedstawiona jest na tle doskonalenia organizacji administracji samorządowej, które rozpatruje się – zwłaszcza w części empirycznej rozprawy – z punktu widzenia strategii.

Mgr Marta Chudykowska argumentację wyboru tematu rozpoczyna od podkreślenia znaczenia ciągłego doskonalenia jako współczesnego imperatywu, i jemu podporządkowanemu systemowi miar działalności organizacji. Odpowiednie umocowanie takiego podsystemu w systemie zarządzania jest krytyczne dla prawidłowego pełnienia funkcji ukierunkowanych na wspieranie działalności organizacji, a w kontekście przedstawionego badania empirycznego: strategii zrównoważonego rozwoju lokalnego. Trafnie Autorka formułuje uzasadnienie, powołując się na badania wśród przedsiębiorców dotyczące wykorzystania pomiaru dokonań oraz wyzwań związanych z jego stosowaniem w praktyce. Wątpliwości związane z realizacją pomiaru w sposób poprawny metodologicznie przyczyniają się do powstania luki, którą recenzowana rozprawa w wyznaczonym zakresie uzupełnia. W konsekwencji dobór problematyki badawczej należy ocenić wysoko ze względu zarówno na aspekt teoretyczny, jak i praktyczny.

Tytuł rozprawy ujęty jest w mojej opinii zbyt obszernie, ponieważ nie odnosi się do kontekstu badanego podmiotu i jednoznacznie nie obejmuje podjętego w badaniach wątku strategii. W rezultacie kontekst „procesów ciągłego doskonalenia” nie jest wyraźnie wyróżniony w warstwie empirycznej i w konsekwencji nie oddaje w pełni zawartości rozprawy.

Nie mniej jednak podjęta w pracy próba rozwiązania problemu badawczego w formie opracowania i zastosowania metody pomiaru dokonań na przykładzie Urzędu Miasta Dzierżoniów pozwala na sformułowanie wniosku o oryginalnym wkładzie w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu w dziedzinie nauk ekonomicznych, dowodząc spełnienia przez rozprawę wymogów stawianych w Ustawie o stopniach i tytule naukowym, co też szerzej w niniejszej recenzji będzie uzasadnione.

2. Ocena układu pracy

Na całość rozprawy składa się łącznie 333 stron, które podzielono na dwie części. Treść pracy stanowi: wstęp, pięć rozdziałów, w tym dwa pierwsze o charakterze teoretycznym, dwa kolejne – metodologicznym, a ostatni – empirycznym, i zakończenie. Spisy rysunków i tabel umieszczono nietypowo po zasadniczej treści a przed bibliografią. Wykorzystana literatura zawiera 201 pozycji o zróżnicowanej formie (artykuły, rozdziały w monografiach, monografie) i 10 źródeł internetowych. Ogólna ocena doboru źródeł jest pozytywna: Autorka bazowała zarówno na tekstach klasycznych, jak i współczesnych, przygotowywanych przede wszystkim w języku angielskim (ponad 60% udziału w wykazie), chociaż niektóre z nich są cytowane z „drugiej ręki” i jako takie nie powinny być umieszczane w spisie. Uwagę też zwraca bazowanie na anglojęzycznych pozycjach przywołanych z najczęściej cytowanej w rozprawie książki B. Nity z 2009 r.

Podziałowi treści na rozdziały towarzyszy ich wewnętrzne uporządkowanie na podrozdziały, a w niektórych przypadkach wprowadzono strukturę trzeciego rzędu. Kolejność rozdziałów oddaje przyjętą logikę narracji. Zatem w pierwszym rozdziale omówiono podstawowe zagadnienia związane z ciągłym doskonaleniem, a w kolejnym przedstawiono rozwój koncepcji pomiaru dokonań. Obydwa te rozdziały, tworzące podbudowę teoretyczną rozprawy, są stosunkowo obszerne pod względem objętości. Rozdział 1 stanowi 75 stron, drugi – 69 stron. Mniej miejsca poświęcono rozwiązaniom metodologicznym z obszaru pomiaru dokonań, czyli przedstawieniu strategicznej karty wyników w rozdziale 3 (53 strony) i charakterystyce wybranych metod wykorzystywanych w pomiarze dokonań w rozdziale 4 (50 stron). Tę mniejszą objętość można wyjaśnić szczegółowymi opisami poruszonych kwestii w dotychczasowej literaturze przedmiotu, które nie wymagają dodatkowych analiz a streszczeń. Jednakże treść rozdziału czwartego można było podzielić na dwa osobne wątki: jeden dotyczący ogólnych wytycznych projektowania systemu pomiaru dokonań i drugi przeglądowy metod analizy wielokryterialnej. Pozwoliłoby to na pogłębienie analiz tych metod (mapy poznawcze, AHP, ANP, DEMATEL, WINGS), co lepiej odpowiadałoby przyjętemu celowi dotyczącemu identyfikacji metod analizy wielokryterialnej.

Ostatni rozdział empiryczny, na który składa się 52 strony, zawiera opis studium przypadku: „wykorzystania metody WINGS w projektowaniu systemu pomiaru dokonań i zarządzaniu celami strategii zrównoważonego rozwoju lokalnego miasta Dzierżoniowa”. Zwracam w tym miejscu uwagę na zawężenie tematyczne w porównaniu do tytułu całej rozprawy, gdzie wprost określa się zastosowaną metodę (WINGS) i cel tego zabiegu (projektowanie systemu pomiaru dokonań) dla organizacji konkretnego rodzaju (urząd samorządu lokalnego); jak widać bez odwołania się do ciągłego doskonalenia, a w części teoretycznej bez odniesień do opracowania strategii zrównoważonego rozwoju lokalnego.

Merytoryczną część rozprawy zamyka czterostronicowe zakończenie, zawierające przede wszystkim konkluzje sformułowane po dokonanej analizie przedmiotu i przeprowadzonym badaniu.

Tytuły rozdziałów dobrze oddają zawartą w nich treść, natomiast nazwy podrozdziałów nie są w pełni komunikatywne: przyjmują formę rzeczownikową, bez odniesienia do kontekstu. Przykładem tego jest podrozdział 2.1 zatytułowany „Terminologia”. W przypadku

rozdziału piątego zdecydowano dodać się na jego końcu podsumowanie. Szkoda, że Doktorantka nie zdecydowała się na analogiczny zabieg w pozostałych częściach pracy.

Ocena całościowa kompozycji pracy, ze względu na względnie zrównoważony podział głównych wątków pracy na rozdziały i ich spójność, jest pozytywna pomimo wskazanych niedociągnięć na poziomie szczegółowej struktury podrozdziałów wyrażających się nierównomiernością wewnętrznego podziału i lakonicznością nazw niektórych sekcji.

3. Ocena celów pracy

W pracy przyjęto bardzo złożony cel, na który składa się w istocie kilka celów uzupełniających, zapisanych w mało zrozumiałej formie. Pierwszy z celów, który można wyróżnić to „identyfikacja metod i narzędzi wspomagających projektowanie systemu pomiaru dokonań”. Przy tak zapisanym celu pojawia się pytanie o owe „wspomaganie”, ponieważ dodanie tego przymiotnika odróżnia takie metody od metod projektowania systemu. Pytanie również budzi odróżnienie metod od narzędzi. Drugi cel to „opracowanie ram interpretacji wyników systemowo ujętego pomiaru dokonań”. W takim brzmieniu sugeruje przygotowanie kilku sposobów interpretacji. Kolejny wyróżniony cel ma również wewnętrznie złożony zapis: „praktyczna weryfikacja ich [ram? wyników?] przydatności, aby zaprojektowany system pomiaru dokonań mógł umożliwić [sic!] skuteczne ciągłe doskonalenie, zaś zebrane metody i narzędzia projektowania systemu dokonań, a także interpretacja dostarczanych przez niego wyników, pozwalały skutecznie identyfikować i monitorować obszary uznane za determinanty zakładanych rezultatów (celów nadrzędnych określonych w misji i wizji organizacji) i kierować zachowanie członków organizacji na działania umożliwiające osiągnięcie tychże rezultatów”. Dezyderaty względem weryfikacji można było zapisać bardziej skrótowo.

Analiza powyższych zapisów daje asumpt do sformułowania wniosku o niepoprawnym określeniu celu głównego i przyjęciu zamiast niego celów cząstkowych. Znaczenie poszczególnych celów, sprowadzających się w istocie do dwóch: identyfikacja i weryfikacja przydatności metod pomiaru dokonań ze względu na przyjęte kryteria, są odpowiednie dla przedstawionej rozprawy i korespondują ze strukturą. Pierwszemu celowi odpowiadały rozdział 3 i przede wszystkim rozdział 4, a drugiemu rozdział 5.

Ponadto Doktorantka przyjęła 9 celów szczegółowych, które określa zadaniami badawczymi. Zasadniczo odnoszą się one do treści pracy (cele 1 i 2 [numeracja własna według kolejności na stronie 13] – rozdział 1, cele 3-5 – rozdział 2 i 3, cel 7 – rozdział 4, cele 8 i 9 – rozdział 5). Autorka jednak nie raportuje stopnia ich realizacji, ani we wstępie, ani w zakończeniu.

Sformułowane przez mgr Martę Chudykowską cele służyć mają do weryfikacji trzech tez. Pierwsza z nich jest wielokrotnie złożona i jako taka powinna być przełożona na dwie osobne dotyczące odpowiednio wspomaganie realizacji celów organizacyjnych i informowania o stopniu ich realizacji, choć można domyślić się co Autorka miała na myśli pisząc o „umożliwieniu realizacji celów”. Druga teza ma charakter wytycznej metodycznej dotyczącej koncentracji na powiązaniach przyczynowo-skutkowych między celami niższego rzędu (nazywanymi przez Doktorantkę determinantami) a celem nadrzędnym (rezultatem). Analiza zapisu trzeciej tezy skłania do wniosku o przyjęciu dwóch tez szczegółowych, przy



czym za bardziej poprawną i istotną z perspektywy rozprawy należy uznać wspomaganie przez metody analizy wielokryterialnej projektowania systemu pomiaru dokonań.

Podsumowując ten element recenzji, stwierdzam, że zapis celów pracy ze względu na przyjęty styl jest niepoprawny, natomiast w warstwie znaczeniowej odpowiedni dla celów uzupełniających i częściowo tez, mających swoje adekwatne objaśnienia w treści rozprawy.

4. Ocena podejścia badawczego

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Do teoretycznego charakteru zaliczam tu analizę rozwoju roli idei ciągłego doskonalenia organizacji i pomiaru dokonań oraz prezentację metodycznych wątków związanych z pomiarem dokonań. Analiza literatury przedmiotu prowadząca do identyfikacji wspomnianego powyżej rozwoju tych dwóch koncepcji nie jest oparta na systematycznym przeglądzie literatury, a bardziej na doborze celowym, choć Autorka nie wyjaśnia przyjętych kryteriów wyboru źródeł. Zauważalne jest przyjęcie w podejściu badawczym do omówienia cząstkowych zagadnień jednej publikacji wiodącej dla tego tematu, a następnie wprowadzenie uzupełnień do jej treści. Przykładem takiego zabiegu jest charakterystyka pojęcia doskonalenie (pkt 1.1) oparta głównie na pracy pod redakcją T. Borysa i P. Rogali z 2011 r., czy też cykl PDCA (pkt 1.3.2) omówiony na podstawie artykułu R. Moena i C. Normana z 2010 r. Bez wątpienia przyjęcie powyższej procedury – bazowania na względnie współczesnych publikacjach – świadczy o umiejętności efektywnego wykorzystania źródeł, jednak zmniejsza w ten sposób sposobność do wykazania się umiejętnością przeprowadzenia bardziej złożonych kwerend i samodzielnością analizy tekstów. Ilustracją tego jest opis kaizen (pkt 1.3.3), który stanowi w rzeczy samej streszczenie pozycji M. Imai z 2007 r. W konsekwencji objętość rozdziałów stricte teoretycznych jest stosunkowo obszerna.

Argumentacja dotycząca wyboru strategicznej karty wyników, stanowiącej zasadniczą część rozdziału 3, jako reprezentatywnej dla omawianego w pracy zagadnienia pomiaru dokonań jest przekonująca. Poprawnie oceniam zawartość merytoryczną tego rozdziału poświęconemu tej metodzie, lecz mniej pozytywnie postrzegam sposób doboru źródeł. Mianowicie analiza rozwoju strategicznej karty wyników dokonywana jest w oderwaniu od krajowej literatury przedmiotu, w której także podejmowano podobne zadanie, czyli nie tylko szczegółowe scharakteryzowanie tego podejścia, ale także omówienie etapów ewolucji¹. Brak powołań na publikacje omawiające w tym zakresie można tłumaczyć nieznanością krajowego piśmiennictwa z zakresu podjętego tematu, albo chęcią wykazania się samodzielnością analizy oryginalnych tekstów. Brak opisu przejętej metody wyboru opracowań uwzględnionych w prezentacji teoretycznych zagadnień utrudnia sformułowanie jednoznacznej konkluzji.

Do grona zagadnień metodologicznych zaliczam też omówienie wybranych metod analiz wielokryterialnych. Wybór ich (chodzi o 5 narzędzi: mapy poznawcze, AHP, ANP, DEMATEL, WINGS) nie jest dokonany na podstawie jasno opisanych kryteriów.

¹ Np. A. Jabłoński, M. Jabłoński, Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2011; M. Ćwiklicki, Ewolucja zrównoważonej karty wyników, "Przegląd Organizacji", nr 6, 2005, s. 26-28.

W szczególności znamienne jest to dla badania empirycznego, w którym Autorka stosuje tylko jedną z wymienionych metod. Warto byłoby poznać przesłanki, jakimi kierowała się w tym miejscu Doktorantka.

Część empiryczna zawiera się w rozdziale 5. Mamy tu do czynienia z pojedynczym studium przypadku. Nie określono bezpośrednio charakteru badania, które ma tutaj postać testującego teorię, noszące też cechy eksplanacyjnego. Kryteria doboru przypadku zostały przekonywująco wskazane w pkt. 5.2.

Przyjęcie kryteriów oceny studium przypadku odpowiednich dla rygoru metodologicznego pozwala na sformułowanie następujących wniosków. Trafność teoretyczna wyrażana przez definicję pomiaru dokonań, mierników i elementów towarzyszących takich jak strategia, na której oparto analizę jest poprawna. Badanie dobrze też prezentuje się pod względem trafności wewnętrznej, jednak niedosyt budzi szczątkowość uzasadnienia dla pozostawienia tak dużej liczby mierników. Sposób opisu przypadku pozwala na odtworzenie przyjętej procedury badawczej, w czym ułatwia przyjęty podział na kluczowe etapy postępowania (por. pkt 5.4) wraz z ich rezultatami (mapy strategii rys. 5.2, 5.3) i cząstkowe macierze (tab. 5.2–5.7). Można zatem stwierdzić, że rzetelność badania została zagwarantowana, i chociaż stopień szczegółowości opisu zastosowanej metody badawczej oceniam za wystarczający, to niektóre z zagadnień związanych z przebiegiem samego badania (etap zbierania danych i etap analizy) mogłyby być bardziej dokładnie omówione. Przykładowo w punkcie dotyczącym celu badania, Autorka pisze, że badanie zweryfikowało użyteczność metod analizy wielokryterialnej, choć zastosowała – co w dalszej części tekstu jednoznacznie stwierdza – jedynie metodę WINGS (s. 265). Najbardziej problematyczne przy pojedynczym studium przypadku jest stwierdzenie dotyczące trafności zewnętrznej, czyli możliwości uogólnień. Sądzę, że z tego wywiązała się mgr Marta Chudykowska w podsumowaniu rozdziału 5 i w Zakończeniu, formułując konkluzje generalizujące doświadczenia z badania.

Kluczowy z perspektywy rozprawy jest opis procesu projektowania systemu pomiaru dokonań (pkt 5.4), ponieważ to w nim upatruję zasadniczą wartość dodaną rozprawy. Szkoda, że Autorka nie zdecydowała się na sformułowanie dokładniejszych wytycznych dla replikacji opracowanej procedur. Dałoby to asumpt do stworzenia autorskiej metody przyjmującej formę bardziej zalgorytmizowaną zwłaszcza w części badania polegającej na interpretacji (kroki 7 i 8) oraz na sformułowaniu wskazówek dla budowy mierników (krok 10). To ostatnie zagadnienie tworzenia mierników/wskaźników jest o tyle istotne, że wieńczy zaproponowaną procedurę i jest krytyczny dla poprawności funkcjonowania efektywnego i skutecznego systemu pomiaru dokonań.

Podsumowując ten element recenzji, stwierdzam, że przyjęte podejście badawcze w warstwie teoretycznej zawiera uchybienia w opisie, natomiast w warstwie empirycznej jest odpowiednie pod względem metodologicznym, choć nie wszystkie uzasadnienia są trafne. W konfrontacji z przyjętymi celami niedosyt powoduje brak wyjaśnienia szczegółowych kryteriów zastosowania metody WINGS (a nie innej metody analizy wielokryterialnej, w tym brak analizy porównawczej tych metod). W mojej opinii zabrakło również uzasadnienia wyboru pojedynczego studium przypadku jako metody badawczej.



5. Ocena merytoryczna pracy

Pracę otwiera wstęp o objętości 11 stron, w którym mgr Marta Chudykowska wyjaśnia powody realizacji badań w obszarze pomiaru dokonań, zwracając uwagę w sposób przekonujący na potencjalne ryzyka związane z niepoprawnym pomiarem, i także wskazując na rozłączne traktowanie tego zagadnienia z ciągłym doskonaleniem, któremu taki pomiar powinien służyć. Zwyczajowo oprócz przesłanek podjęcia tematu umieszczono we wstępie cele, tezy i krótką charakterystykę zawartości poszczególnych rozdziałów. Ta część rozprawy poprawnie spełnia swoją funkcję.

Pierwszy rozdział zawiera wprowadzenie do tematyki ciągłego doskonalenia. W tym celu Autorka bazując na literaturze przedmiotu dokonuje prezentacji obecnego stanu wiedzy w tym obszarze, w niektórych miejscach moim zdaniem aż za bardzo drobiazgowo. Za szczegółowe i z perspektywy całości rozprawy nieważne uważam wyjaśnienie 14 zasad Deminga, których omówienie wielokrotnie miało miejsce w zagranicznej i krajowej literaturze, oraz z tego samego powodu strukturę normy ISO 9001, a także koncepcję kaizen, do opisu której ograniczono się właściwie tylko do jednej pozycji M. Imai. W tym rozdziale pojawia się wskazana we wcześniejszej części recenzji tendencja do korzystania z niewielkiej liczby źródeł, co prowadzi miejscami do niepoprawnych stwierdzeń. Przykładem jest niejednoznaczna interpretacja kaizen, które mgr Marta Chudykowska opisuje jako zbieżne z ideą ciągłego doskonalenia, chociaż to japoński zwrot oznacza dokładnie ciągłe doskonalenie. Omawiając ewolucję zarządzania jakością zabrakło odniesienia do pozycji Shiby i Waldena „Four practical revolutions in management”, w której szczegółowo wyjaśniono podjęte zagadnienie przez Autorkę.

Niekonsekwentnie stosowany jest zapis anglojęzycznych nazw, które funkcjonują również potocznie w formie akronimów, co doprowadziło między innymi do utożsamienia TQM ze strategicznym zarządzaniem jakością, podczas gdy zagadnienie to ma swoje odrębne ujęcie w formie metody hoshin kanri. Co ciekawe chociaż hoshin kanri jest protoplastą strategicznej karty wyników i jako takie powinno znaleźć się w treści wyjaśnienia genezy tej metody, to jednak nie zostało one uwzględnione.

Powyższe niedociągnięcia są w mojej opinii konsekwencją braku przeprowadzenia szczegółowego przeglądu literatury, który można uzasadnić mniejszym znaczeniem podjętych we wstępnych rozdziałach treści dla zasadniczej merytorycznej części pracy, poświęconej pomiarowi dokonań, dla którego doskonalenie jest jedynie kontekstem. W konsekwencji uważam, że rozdział ten można było odchudzić, koncentrując się na istocie doskonalenia, podejściu procesowym i zmienności procesu jako na krytycznych obszarach dla pomiaru dokonań.

Rozdział drugi z punktu widzenia rozprawy jest bardziej istotny, ponieważ dotyczy przedmiotowego systemu pomiaru dokonań. I podobnie jak w pierwszym rozdziale mamy do czynienia na początku ze streszczeniem zagadnień niż z syntezą wiedzy na ich temat o czym świadczy niewielka liczba powołań na źródła. Za bardziej znaczące pod względem oryginalnego wkładu oceniam zestawienie zawarte w tabeli 2.1 czyli chronologiczne zestawienie rozwoju koncepcji zarządzania jakością z pomiarem dokonań organizacji. W rozdziale tym pojawia się też wykorzystanie wcześniejszych prac Autorki, które – sądząc

po umieszczonych znakach cudzołóstwu – przytoczono *in extenso*, bez zmian, z pierwotnych tekstów. Taki zabieg jest dopuszczalny pod warunkiem zbieżności tematycznej, w tym też celu opracowania. W konsekwencji ten rozdział pod względem merytorycznym zawiera kwestie istotne dla podjętej problematyki, ale sposób przedstawionego materiału i wykorzystana ku temu metoda nie jest odpowiednia dla rozprawy doktorskiej. W podobny sposób przygotowany jest rozdział 3 poświęcony strategicznej karcie wyników, choć i tutaj dostrzec można niepotrzebne omówienie kwestii znanych z oryginalnych prac i tłumaczeń, jak i pominięcie publikacji poświęconych analogicznym tematom.

Ostatni rozdział z części teoretyczno-metodologicznej poświęcono dwóm kwestiom, które – co już zasygnalizowano wcześniej – powinny być omówione osobno: wybranym problemom i metodom projektowania systemu pomiaru dokonań. Zagadnienie problemów sprowadzić można do wyzwań związanych z pomiarem, a dokładniej do: elastyczności w wyodrębnianiu perspektyw pomiaru (pkt 4.1), jego integracji z innymi systemami zarządzania (pkt 4.2) oraz doбором mierników (pkt 4.4). Drugą część rozdziału stanowi opis metod analizy wielokryterialnej i osobno przykłady ich zastosowań. Sądzę, że bardziej przyjazne dla czytelnika byłoby połączenie opisu metod z podaniem przykładów.

Za zbędny uważam pkt 4.32 ukazujący przykład szpitala, ponieważ odmienność funkcjonowania zakładu opieki zdrowotnej a administracji samorządowej nie uzasadnia w pełni traktowania go jako egzemplifikacji wspólnych problemów w temacie rozprawy.

Podsumowując, część teoretyczno-metodologiczna jest przygotowana na celowym doborze literatury i przedstawia podjęte zagadnienia w sposób wystarczający na potrzeby analizowanego problemu projektowania systemu pomiaru dokonań. Autorka w mniejszym stopniu oparła się na studiach innych autorów, wybierając pozycje całościowo omawiające dane zagadnienie.

Część empiryczna zawarta jest w rozdziale 5, w którego tytule odniesiono się tylko do metody WINGS, a nie do całości procesu projektowania pomiaru dokonań. W treści tego rozdziału następujące niedociągnięcia zwracają uwagę. Z punktu widzenia edytorskiego rysunek 5.1 jest niepoprawny ze względu na brak określenia osi rzędnych. W opisie przypadku brakuje powołania na dokumentację organizacyjną urzędu. Nieuzasadnione są długie cytaty opisujące scenariusze rozwoju miasta Dzierżoniów. Przyjęcie nazwy jednej z perspektyw po prostu „zarządzanie” z komentarzem, że nawiązuje się w ten sposób do zintegrowanego systemu zarządzania i uzasadniając szybszym zrozumieniem co ta perspektywa oznacza (s. 278) jest niepoprawne. Podobnie niejednoznaczna jest nazwa trzeciej wyróżnionej perspektywy: „infrastruktury”. Zabrakło jednoznacznego wyjaśnienia czy perspektywy są pochodną analizy celów, czy odwrotnie. Niejasne, a istotne dla poprawności realizacji metody, jest przyjęcie nierównej skali (z 6 jako bardzo duże znaczenie). Wyjaśnienie, że chodziło o uzyskanie „bardziej jednoznacznych wyników” należy uznać za niewystarczające. Ułatwieniem w interpretacji map strategii mają być rysunki 5.2 i 5.3. jednak w pierwszym przypadku liczba powiązań jest za duża, a w drugim ich synteza przedstawiona w formie pogrubionych strzałek nieprecyzyjna. Za przydatne uważam, umieszczenie cząstkowych macierzy wynikowych, które pozwalają prześledzić dokonane operacje matematyczne. Nieczytelne są skale w rysunkach 5.4-5.8.

Za wkład własny Autorki należy zaliczyć propozycję mierników celów strategicznych, choć wątpliwości pojawiają się przy podawaniu większej liczby mierników dla jednego celu. Dobrze byłoby ten zabieg dokładniej uzasadnić, podobnie jak ulokowanie miar w strukturze organizacyjnej urzędu (jakich działów, stanowisk dotyczą?).

W Zakończeniu Autorka sformułowała konkluzje na podstawie przeprowadzonego badania, które mają charakter uniwersalny. Rekomendacje w nich zawarte oceniam za odpowiednie do wyników zrealizowanego zadania badawczego. Jednakże zabrakło w tej części rozprawy stwierdzeń bezpośrednio określających stopień osiągnięcia celów cząstkowych i szczegółowych, a także uzasadnienia dla wniosku o pozytywnej weryfikacji trzech tez. W tym ostatnim przypadku ograniczono się jedynie do ich literalnego powtórzenia ze Wstępu. Uwagę zwraca brak określenia ograniczeń badania.

Podsumowując, przeprowadzona próba projektowania pomiaru dokonań dla strategii zrównoważonego rozwoju lokalnego miasta Dzierżoniów zakończyła się sukcesem, co świadczy o poprawnym przygotowaniu metody pod względem kolejności etapów, obliczeniowym i dostosowaniu do przedmiotu badania, jak również o rozwiązaniu zidentyfikowanego problemu naukowego. Doceniając ten walor rozprawy, który przeważa nad wskazanymi niedomaganiem w części teoretyczno-metodologicznej, pozytywnie oceniam merytoryczną zawartość rozprawy.

6. Ocena formalna pracy

Praca została przedstawiona w dwóch częściach. Tylko w pierwszym tomie znalazł się spis treści, a drugi otwiera rozdział 2. Przyjmując taki skład dokumentu powinno się powtórzyć zarówno kartę tytułową i spis zawartości tomu, co byłoby redakcyjnie bardziej poprawne. Jest to konsekwencja dużej objętości pracy, która wymusiła ten podział.

Skład tekstu jest zasadniczo poprawny. Uwagę zwraca brak automatycznie przygotowanych spisów tabel i rysunków.

W treści pracy dostrzec można następujące rodzajów niedomagań: błędy literowe w zapisie nazwisk (zamiast Shewhart jest Shewart, s. 22 i nast.), w tym w tytule punktu 1.4.1 (zamiast ISO 9001 jest ISO 90018), w interpunkcji (zamiast op. cit, jest op. Cit.; brak znaków interpunkcyjnych w wypunktowaniach), gramatyczne (czasokres, s. 101), frazeologiczne („nadał emfazę ważkości”, s. 110; „zainstalowanie mierników”, s. 138; „jednostki pionów wsparcia”, s. 216; „prowadzenie oceny”, s. 314), niekonsekwentne nazewnictwo (strategiczna karta wyników, BSC; kaizen, Kaizen, KAIZEN). Niejednorodna pod względem wizualnym jest warstwa ilustracyjna rozprawy: czytelność grafik budzi zastrzeżenia pomimo stosowania kolorów. Do usterek formalnych zaliczam też brak podania rozwinięcia wszystkich skrótów występujących w pracy, np. DMAIC, s. 36; KITA, s. 138, EVA, s. 220. Zadanie to spełniłoby umieszczenie wykazu skrótów, które uwolniłoby Autorkę od kilkukrotnego wyjaśnienia stosowanych akronimów.

Całość pracy pod względem formalnym i stosowanej terminologii oceniam pozytywnie pomimo wskazanych uchybień edytorsko-redakcyjnych.

7. Konkluzja

Problematyka rozprawy dotycząca w głównej mierze pomiaru dokonań z odniesieniem do doskonalenia rozumianego jako osiągnięcie długookresowego celu nadrzędnego (s. 317) jest obszarem nie w pełni zbadanym pod względem empirycznym i z tego względu mgr Marta Chudykowska dokonała trafego wyboru. Wykorzystana literatura przedmiotu w sposób wystarczający prezentuje kluczowe dla tematu rozprawy sfery, dając dostateczne podstawy do przedstawienia współczesnego stanu wiedzy o nich, w tym przede w obszarze metodycznym. Sformułowane na jej podstawie wnioski dla projektowania systemu pomiaru dokonań są odpowiednie do dostrzeżonej luki i z tego względu prezentowana rozprawa poprzez syntezę treści o analizie wielokryterialnej „od opracowania mapy strategii przez weryfikację związków przyczynowo-skutkowych i ich siły po analizę wyników metody WINGS” (s. 315) prezentuje procedurę, która ma zarówno walor poznawczy, jak i nade wszystko metodyczny i praktyczny. Jest to zasługa przyjętej metody badawczej opartej na przyjętych tezach i realizacji celów szczegółowych, które doprowadziły mgr Martę Chudykowską do weryfikacji opracowanej procedury i sformułowaniu zawartych w Zakończeniu konkluzji. W konsekwencji Doktorantka wykazała się umiejętnością przeprowadzenia samodzielnej analizy z wykorzystaniem dobrze dobranych metod.

Sformułowane oceny cząstkowe głównych elementów opracowania, pomimo wskazanych niedociągnięć, pozwalają na stwierdzenie, że całość recenzowanej rozprawy doktorskiej pt. „System pomiaru dokonań w procesach ciągłego doskonalenia organizacji” przygotowanej przez mgr Martę Chudykowską stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, potwierdza umiejętność samodzielnego przeprowadzania badań, a także świadczy o posiadaniu odpowiedniej wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu. W konsekwencji recenzowana rozprawa spełnia wymogi określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym. Dlatego występuję z wnioskiem do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.



Kraków, 20 czerwca 2018 r.