



dr hab. Arkadiusz Wierzbic, prof. UE
Katedra Projektowania Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Marty Chudykowskiej
pt. „System pomiaru dokonań w procesach ciągłego doskonalenia organizacji”,
napisanej pod kierunkiem Promotora dr hab. inż. Ewy Konarzewskiej-Gubały, prof. UE
na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.**

1. Wstęp

Podstawą do napisania niniejszej recenzji jest pismo prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet, Dziekana Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 23 marca 2018 r. (ZIF/DZS-4000-2/13)

Recenzja sporządzona jest z uwzględnieniem ustawowych wymagań i kryteriów stawianym rozprawom doktorskim. Kolejne punkty opracowania poświęcone są ocenie problemu badawczego, tematu i zakresu rozprawy; ocenie celu pracy i tez badawczych; ocenie wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji, ocenie struktury pracy i merytorycznej ocenie poszczególnych części, a także ocenie formalnej strony rozprawy.

2. Ocena problemu badawczego, tematu i zakresu rozprawy

Problem badawczy rozprawy doktorskiej osadzony jest w zagadnieniach monitorowania dokonań organizacji. W czasach narastającej walki konkurencyjnej zagadnienie prawidłowego konstruowania wiązki celów dla organizacji, a także kwestia ich późniejszego monitorowania i dalszych działań doskonalących staje się tematem priorytetowym dla wielu organizacji. Autorka słusznie zwraca uwagę, że element ten jest również istotny w organizacjach nienastawionych na osiągnięcie zysku, kierując uwagę czytelnika na organizacje publiczne z sektora ochrony zdrowia lub władz samorządowych. Zarówno przytoczone źródła literaturowe, jak i wnioski Autorki dostarczają przekonującego wyjaśnienia, że problematyka badawcza jest ważna i nadal aktualna, pomimo faktu, że środowisko naukowe zajmuje się tym tematem od dziesięcioleci.

Temat rozprawy został sformułowany w oparciu o trzy konstrukty: system pomiaru dokonań, procesy ciągłego doskonalenia oraz organizacja. Dwa pierwsze zostały wyczerpująco przedstawione w pierwszych dwóch rozdziałach dysertacji opartych na badaniach literatury. Pewne wątpliwości budzi ujęcie w temacie słowa organizacja, które odnosi treść dysertacji do bardzo szerokiego znaczenia tego pojęcia. O ile w rozdziałach zawierających przedstawienie dokonań świata nauki znajdziemy części tekstu poświęcone organizacjom komercyjnym i tym nienastawionym na osiągnięcie zysku, o tyle w części empirycznej Autorka zamieściła wyniki badań z jednej tylko organizacji samorządowej (Urząd Miejski Dzierżoniowa).

W kontekście zakresu rozprawy, Autorka zamieściła bardzo wyczerpujące wywody dotyczące procesów ciągłego doskonalenia, systemów pomiaru dokonań, strategicznej karty wyników oraz zagadnień projektowania systemów pomiaru dokonań. Rozdział piąty to rozdział oparty na badaniach empirycznych przeprowadzonych jako studium przypadku Urzędu Miejskiego w Dzierżoniowie. Z punktu widzenia tematu pracy zamieszczenie wyników badań empirycznych z tylko jednej organizacji budzi wątpliwości. Jako przeciwwagę dla tej wady należy zauważyć bardzo wyczerpujące potraktowanie przeglądu literatury, w której czytelnik znajdzie fragmenty tekstu poświęcone całościowej prezentacji opisywanych zagadnień w różnych organizacjach. Pozytywne jest również przedstawienie oraz opis zastosowanej metody badań empirycznych.

3. Ocena celu pracy i tez badawczych

Główny cel pracy został sformułowany jako „identyfikacja metod i narzędzi wspomagających projektowanie systemu pomiaru dokonań, opracowanie ram interpretacji wyników systemowo ujętego pomiaru dokonań oraz praktyczna weryfikacja ich przydatności, aby zaprojektowany system pomiaru dokonań mógł umożliwić skuteczne ciągłe doskonalenie organizacji, zaś zebrane metody i narzędzia projektowania systemu pomiaru 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”.

Cel powyższy jest określony bardzo szeroko i ocena jego realizacji nie jest zadaniem łatwym, także z powodu wielu wątków ujętych w sformułowaniu celu. Autorka zidentyfikowała metody i narzędzia wspomagające projektowanie systemu pomiaru dokonań, opracowała ramy interpretacji wyników pomiaru dokonań oraz dokonała próby weryfikacji ich przydatności. Należy stwierdzić, że w opracowaniu zawarty został opis przygotowania systemu pomiaru dokonań w Urzędzie Miasta Dzierżoniów, są również treści pozwalające na stwierdzenie, że można zidentyfikować i monitorować obszary uznane za determinanty pożądaných rezultatów, a co za tym idzie kierować zachowania członków organizacji na działania zmierzające do osiągnięcia tych rezultatów. Autorka powiązała system pomiaru dokonań ze skutecznością ciągłego doskonalenia organizacji używając sformułowania: „... aby zaprojektowany system pomiaru dokonań mógł umożliwić skuteczne ciągłe doskonalenie organizacji...”. Dyskusyjne jest użycie frazy „mógł umożliwić”. Autorka w swojej pracy nie odniosła się do oceny funkcjonowania

wdrożonego systemu pomiaru dokonań. Nie można zatem stwierdzić, że system pomiaru dokonań umożliwił skuteczne ciągłe doskonalenie ...". Można stwierdzić, że system pomiaru dokonań „mógł umożliwić” skuteczne ciągłe doskonalenie, odbiega to jednak od precyzji wnioskowania pożądanej w pracach naukowych.

Sformułowanie celów szczegółowych pracy (str. 13) nie budzi powyższych wątpliwości, jest precyzyjne i odzwierciedlone w tekście dysertacji, choć Autorka nie zawarła informacji w jakich częściach rozprawy cele szczegółowe są realizowane.

Autorka określiła trzy tezy pracy doktorskiej, którym podporządkowała treść dysertacji. Zakres zagadnień odzwierciedlony w tezach doktoratu jest bardzo szeroki i wydaje się, że wartościowe byłoby zredagowanie większej liczby tez, jednak w mniej złożony sposób. Wnioski zawarte w zakończeniu dysertacji posłużyły Autorce do zweryfikowania tez. W tym miejscu brakuje powiązania poszczególnych konkluzji z konkretnymi tezami, co powoduje pewną trudność w odniesieniu się do pełnego ich zweryfikowania. W części empirycznej brakuje również postępowania badawczego które mogłoby ukazać, że Autorka zidentyfikowała „główną rolę systemu pomiaru dokonań” w odróżnieniu od ról pobocznych oraz „kluczowe aspekty, na których powinien koncentrować się system pomiaru dokonań”, w odróżnieniu od aspektów niekluczowych.

Pomimo wskazanych powyżej niedoskonałości dysertacja jest oparta na prawidłowej logice wyводу i stanowi zamkniętą całość, która niesie określoną wartość naukową.

4. Ocena wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji

Treść rozprawy doktorskiej została przygotowana na podstawie analizy źródeł literaturowych, zarówno wydanych w Polsce, jak i za granicą. Spis literatury obejmuje 201 pozycji. Pozytywnie oceniam dobór literatury, ponieważ lista analizowanych źródeł zawiera zarówno pozycje uznanych autorów polskich (m.in. T. Borys, E. Konarzewska-Gubała, A. Hamrol, B. Kudrycka, B. Nita), jak i zagranicznych (m.in. R.S. Kaplan, D.P. Norton, E. Flamholtz). Przegląd literatury uznaję za wystarczający i budujący odpowiednie tło dla wywodów Autorki.

Do przygotowania dysertacji wykorzystane zostały również źródła internetowe (10) wypunktowane na stronie 333. Różnorodność wykorzystanych źródeł świadczy o dojrzałości Kandydatki w obszarze umiejętności poszukiwania i wyboru danych źródłowych.

Metoda badań empirycznych WINGS została szczegółowo opisana w rozdziale czwartym pracy i zostanie skomentowana w następnym części recenzji.

5. Struktury pracy i ocena merytoryczna

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia.

We wstępie zamieszone zostało uzasadnienie wyboru tematu, zostały określone cel główny, cele szczegółowe oraz tezy pracy, a także krótka charakterystyka treści poszczególnych rozdziałów.

Rozdział pierwszy dysertacji nosi tytuł „Idea ciągłego doskonalenia we współczesnej nauce i praktyce przedsiębiorstw”. W poszczególnych podrozdziałach Autorka odniosła się do następujących zagadnień:

- pojęcie doskonalenia, które zostało przedstawione na podstawie trzech pozycji, których autorami są a) Bhuiyan, Baghel, b) T. Borys, P. Rogala, c) E. Konarzewska-Gubała. Tekst daje odpowiedź na pytanie czym jest doskonalenie w organizacji, a także czym się charakteryzuje ten proces. Pewną niedoskonałością jest ujęcie w tytule podrozdziału pojęcia „doskonalenia”, podczas gdy tekst odnosi się do „ciągłego doskonalenia”. Z punktu widzenia celów dysertacji istotne jest ukazanie procesów ciągłego doskonalenia i to zostało w tekście ujęte. Z punktu widzenia sposobu przeprowadzenia badań literatury Autorka w znaczącym stopniu oparła swój wywód na pozycji T. Borysa i P. Rogali. Sposób przedstawienia idei jest zrozumiały i pełny, jednak zdaniem Recenzenta przywołanie innych pozycji literaturowych odnoszących się do idei ciągłego doskonalenia znacząco podniosłoby wartość naukową opisywanego fragmentu tekstu.,

- rozwój koncepcji zarządzania jakością, przedstawiony w ujęciu chronologicznym. Autorka oparła swój wywód na przedstawieniu etapów rozwoju od fazy inspekcji jakości, poprzez kontrolę jakości, zapewnienie jakości po etap nazywany zarządzaniem jakością (Autorka używa pojęcia zarządzanie przez jakość według koncepcji TQM). Istotnym elementem budującym wartość tekstu jest refleksja dotycząca „piątej ery jakości”, którą Kandydatka opisuje cytując pracę której autorami są M.M. Kaye i M.D. Dyason. Wysoko oceniam tekst ukazujący zmiany nastawienia do zarządzania jakością polegające na ukierunkowaniu organizacji na „... dążenie organizacji we wszystkich aspektach funkcjonowania do doskonałości, przy wykorzystaniu między innymi metod zarządzania przez jakość”. Usterką merytoryczną jest sformułowanie na str. 25 sugerujące, że modele EFQM i Malcolm Baldrige National Quality Award są „... certyfikowanymi modelami gwarantującymi zgodność ze specyfikacjami klienta.” Od strony formalnej w tekście można zauważyć wadę polegającą na stosowaniu różnych form prezentowania danych autorów, np. str. 21 „... Michaela M. Kaye oraz Marylin D. Dyason...; na str. 21 „... C. Kozyra ...”; na str. 27 „... za Hilmerem i Donaldsonem...”,

- fundamentalne koncepcje zarządzania, zaprezentowane w formie wyczerpujących opisów orientacji procesowej, cyklu PDCA, kaizen, postulatów Deminga, redukcji zmienności procesu, six sigma. Przygotowany tekst daje solidne podstawy do stwierdzenia, że opisywane koncepcje zostały wybrane w kontekście tematu pracy i ukazuje kompetencje Autorki w tym zakresie. Należy zauważyć, że Autorka nie ograniczyła się do zacytowania dokonań twórców opisywanych koncepcji, ale pokusiła się o wyrażenie swojego krytycznego poglądu, np. w stosunku do W. E. Deminga (str. 45: „... Deming nie zwrócił także uwagi na niebezpieczeństwo windowania ceny przez dostawcę...”). Bardzo dobrze oceniam również ukazanie negatywnych konsekwencji bezkrytycznego dążenia do doskonałości w procesach przez podanie przykładu katastrofy kolejowej opisanej na str. 38. Dodatkowym atutem opisywanej części tekstu jest ukazanie znaczenia zorientowania działań na doskonalenie samych procesów, a nie tylko dążenia do uzyskiwania przez procesy pożądaných rezultatów (str. 41), a także konieczności zniwelowania możliwego konfliktu pomiędzy stawianymi w organizacji celami (str. 52). Wszystkie powyżej sformułowane opinie

świadczą o dojrzałości Kandydatki i jej dobrej orientacji w temacie rozprawy. Autorka uległa pokusie przygotowania bardzo dużej ilości tekstu, co sprawia, że treść ocenianego aktualnie podrozdziału ma charakter podręcznikowy. Strona formalna jest poprawna, choć w tekście są obecne wspomniane już uprzednio usterki związane z przywoływaniem cytowanych autorów, a także błędy związane z niekonsekwentną pisownią wypunktowań na str. 51.,

- holistyczne modele doskonalenia organizacji, gdzie przedstawione zostały modele nagród jakości, znormalizowane systemy zarządzania na przykładzie normy ISO 9001. W odniesieniu do pierwszej części tekstu należy nadmienić, że Autorka definiuje obszar jako „modele nagród jakości”, co jest zgodne z obiegowo przyjętą terminologią, natomiast niezgodne z aktualnymi intencjami przynajmniej jednej z organizacji będących twórcami tychże modeli (EFQM definiuje swój model jako model doskonałości biznesowej). Zamienne używanie pojęć „jakość” i „doskonałość” nie powinno mieć miejsca ze względu na inne znaczenie tych terminów. Nie sposób nie zauważyć również uwagi, w treści której Autorka wskazuje, że kolejna rewizja modelu jest planowana na rok 2017 (przypis na str. 73). Rewizja modelu nie została dokonana w roku 2017. Z uwagi na fakt, że mamy rok 2018, a złożenie pracy najprawdopodobniej nastąpiło w roku bieżącym, można wyciągnąć wniosek, że ten fragment tekstu nie został poddany odpowiedniej korekcie merytorycznej w fazie składania pracy. Pozytywem tej części opracowania jest przekrojowe ukazanie specyfiki trzech najbardziej rozpowszechnionych i najbardziej rozpoznawalnych modeli (Nagroda Deminga, Nagroda in. Malcolma Baldrige’a, Nagroda EFQM). Część tekstu poświęcona znormalizowanym systemom rozpoczyna się od pomyłki w numerze normy w tytule podrozdziału. Pisząc o normie ISO 90018 Autorka miała na myśli normę ISO 9001:2008. Tekst rozdziału oparty jest na dwóch pozycjach literaturowych co jest zakresem dość skromnym, biorąc pod uwagę liczbę dostępnych publikacji na ten temat. Pozytywne jest wyciągnięcie z zacytowanych pozycji istotnych treści i umieszczenie ich w prawidłowym kontekście tematu pracy. Błędem jest pominięcie najnowszego wydania normy ISO 9001:2015. Co prawda aspekty związane z tematyką pracy nie uległy w najnowszym wydaniu normy istotnym zmianom, Autorka powinna była jednak zauważyć i skomentować wprowadzenie na rynek nowego modelu i nowych wymagań normy ISO 9001. Zawarty w treści tekst dotyczący modelu i wymagań normy ISO 9001:2008 zdezaktualizuje się w dniu 15 września 2018 r..

- kluczowe uwarunkowania oraz dobre praktyki ciągłego doskonalenia w świetle badań empirycznych, w której to części tekstu Kandydatka zaprezentowała model ciągłego doskonalenia, którego autorami są M. Kaye i R. Anderson. Tekst poświęcony modelowi, który nawiązuje do wielu uprzednio zaprezentowanych aspektów doskonalenia stanowi dobre podsumowanie treści omawianych w rozdziale pierwszym.

Treść rozdziału pierwszego poświęcona jest realizacji pierwszego i drugiego celu szczegółowego pracy (str. 13).

W rozdziale drugim Autorka zawarła treści nawiązujące do głównego tematu rozprawy, tj. systemu pomiaru dokonań organizacji. Poszczególne podrozdziały zawierają treści przedstawiające następujące zagadnienia:

- terminologia, w odniesieniu do której znalazły się definicje istotne dla zrozumienia sensu głównej osi tematycznej dysertacji. Przytoczone zostały definicje zarządzania dokonaniami, pomiaru dokonań, systemu, systemu zarządzania, systemu pomiaru dokonań, mierników, wskaźników, kluczowych wskaźników (mierników) dokonań, kluczowych wskaźników (mierników) ryzyka, kluczowych czynników sukcesu oraz pomiaru wyników

procesu. Wartościowe jest przytoczenie dokładnej terminologii stosowanej w dysertacji ze względu na częste mieszanie zdefiniowanych pojęć w praktyce gospodarczej, a także dla zapewnienia klarowności wyводу.,

- ewolucja podejścia do pomiaru dokonań w organizacji, w którym Autorka zamieściła informacje istotne z punktu widzenia zbudowania w czytelniku świadomości rozwoju zjawiska na przestrzeni lat, Wartościowe z naukowego punktu widzenia jest zaprezentowanie, niejako na wspólnej osi czasu, rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia oraz ewolucji koncepcji pomiaru dokonań, które zostało ujęte w tabeli 2.1 na stronach 116-121. Konkluzją jest, że początkowo oddzielne koncepcje w ostatnich latach znajdują coraz więcej punktów wspólnych, a powiązanie ich ze sobą jest uwarunkowane czynnikami takimi jak wzrost stopnia skomplikowania dzisiejszych organizacji, działalnością w skali globalnej, czy też zauważenie przez globalny biznes, że maksymalizacja zysku jest niemożliwa bez wdrożenia ciągłego doskonalenia (str. 124).,

- system pomiaru dokonań w organizacji w kontekście jego determinant i etapów dojrzałości, w którym to fragmencie tekstu zamieszczone zostały treści nawiązujące do determinant funkcjonowania systemu zarządzania jako całości i systemu pomiaru dokonań jako jednego z podsystemów. W kolejnej części uwaga została zwrócona na niezwykle istotny z praktycznego punktu widzenia aspekt dostosowania systemu pomiaru dokonań do stopnia dojrzałości i potrzeb organizacji. Jako przykład narzędzia służącego do oceny poziomów dojrzałości przytoczony został model, którego autorami są T. Wettstein i P. Kueng.,

- funkcje systemu pomiaru dokonań, gdzie zawarte zostały treści odnoszące się do celowości zastosowania systemu pomiaru dokonań oraz klasyfikacja funkcji spełnianych przez ów system. Autorka umiejętnie uwypukliła bardzo istotne aspekty, takie jak np. konieczność kreowania przez system pomiaru dokonań wspierania pracy „mądrzejszej”, a nie „cięższej” (str. 137).,

- rola systemu pomiaru dokonań w poprawie efektywności funkcjonowania organizacji, gdzie opisane zostały m.in. potencjalne pozytywne jak i negatywne skutki zastosowania takiego narzędzia. Treść punktu pt. „Bezpiecznik optimum Pareto” (str. 144-145) może być zadedykowany wszystkim kierownikom najwyższego szczebla, którzy stawiają ambitne cele swoim pracownikom.,

- pomiar wyników procesu, który zawiera informacje przydatne w kontekście prawidłowego konstruowania rozwiązań służących monitorowaniu procesów. W tekście znalazło się nieprawidłowo sformułowane zdanie przywołujące „... komponenty systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9000...” – prawidłowe byłoby użycie w tym zdaniu symbolu normy ISO 9001.,

- pomiar dokonań a ryzyko wystąpienia zjawisk niepożądanych w organizacji, który z punktu widzenia skutków wprowadzania systemów pomiaru dokonań zawiera krytycznie istotne treści dla menedżerów. W pełni podzielam opinie Autorki dotyczące negatywnych skutków niefachowego wdrożenia systemu pomiaru dokonań oraz potencjalnie katastrofalnych efektów powiązania źle przygotowanego systemu z systemem wynagrodzeń. Bardzo ważne są również treści zacytowane z publikacji „Stop Paying Executives for Performance”, której autorami są D. Cable i F. Vermeulen. Treść aktualnie opisywanego podrozdziału oceniam jako bardzo wartościową z punktu widzenia praktycznego zastosowania wyników pracy Autorki.,

- rola i miejsce systemu pomiaru dokonań w świetle badań empirycznych, gdzie ukazane zostały wyniki badań przeprowadzonych przez The KPI Institute. Treść ta pokazuje jak świat praktyki gospodarczej radzi sobie w obszarze pomiaru dokonań, co wprost ilustruje istotność wybranej przez Autorkę tematyki. Należy docenić również komentarze do wyników badań, które jasno pokazują bardzo dobry poziom wiedzy Autorki i wskazują na posiadanie przez Nią istotnej dla badacza umiejętności prawidłowej interpretacji danych liczbowych.

Zawartość rozdziału drugiego odpowiada realizacji trzeciego, czwartego i piątego celu szczegółowego pracy (str. 13).

Rozdział 3 dysertacji nosi tytuł „Strategiczna karta wyników jako wielowymiarowy i zrównoważony system pomiaru dokonań”. Spójność treści rozdziału z tytułem pracy i zasadność jego napisania nie budzi wątpliwości, ponieważ opisywane narzędzie pomiaru jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych w praktyce gospodarczej i jest również poddawane wielu badaniom naukowym.

Treść rozdziału trzeciego podzielona jest na pięć podrozdziałów, które odnoszą się do następujących zagadnień:

- charakterystyka i ewolucja strategicznej karty wyników, w której to części Autorka zaprezentowała samą kartę i przedstawiła jej ewolucję, zapewniając jednocześnie krytyczne spojrzenie na poszczególne atrybuty poszczególnych wersji narzędzia. Dyskurs oparty jest na założeniu, że strategiczna karta wyników w zamierzeniu miała być narzędziem wspierającym konkurencyjność amerykańskich przedsiębiorstw, łączącym podejście naukowe, zapewniane przez R.S. Kaplana z doświadczeniem praktycznym D.P. Nortona. Autorka przedstawiła powstanie strategicznej karty wyników oraz opis jej cech charakterystycznych w sposób interesujący, co jest walorem, gdyż narracja opisu tego typu zagadnień w świecie nauki rzadko przybiera atrakcyjną dla czytelnika postać. Ten fragment tekstu charakteryzuje się dużą, w stosunku do poprzednich, liczbą usterek o charakterze edycyjnym (np. na str. 174 jest: „... były by..”, *powinno być*: „... byłyby...”, na str. 175 jest: „... umożliwianie tylko ..”, *powinno być*: „... umożliwiania nie tylko...”). Od wysokiego standardu odbiega również jakość rysunku 3.3. na stronie 177, która wynika z zastosowania „wklejenia” do tekstu zrzutu z ekranu lub skanu o zbyt niskiej rozdzielczości.,

- kaskadowanie systemu pomiaru dokonań w warunkach strategicznej karty wyników, gdzie wiodącym tematem jest niezwykle istotne z praktycznego punktu widzenia zagadnienie „przełożenia” języka najwyższego szczebla kierowania na język podległych komórek organizacyjnych lub procesów. W tekście znajdują się cenne uwagi dotyczące możliwych problemów związanych z realizacją kaskadowania karty.,

- powiązanie strategicznej karty wyników z systemem wynagrodzeń – w tej części tekstu Autorka przytacza analizy dotyczące łączenia tych dwóch narzędzi zarządzania i wskazuje na istotne zagrożenia wynikające z tego działania.,

- krytyka strategicznej karty wyników oraz alternatywne koncepcje, w której to części znajduje się opis problemów związanych ze stosowaniem BSC, a także prezentacja rozwiązań alternatywnych tj. pryzmatu dokonań (str. 194-199) oraz activity-based profitability analysis (str. 199-208) wraz z krytyczną analizą ich funkcjonowania.,

- wykorzystanie strategicznej karty wyników w świetle badań empirycznych – Autorka przytacza wyniki badań opublikowane w roku 2016 dotyczące wykorzystywania strategicznej karty wyników w praktyce zarządzania

organizacjami, co niewątpliwie podkreśla walor aplikacyjności tej metody, a także zapewnia aktualność spojrzenia na temat. Dane wskazują na zróżnicowane sposoby użycia BSC, zaś Autorka zapewnia do nich fachowy i interesujący komentarz. Pewną usterką tekstu jest zastosowanie w tekście rzeczownika „menedżment” (str. 210), co razi w oczy i znacząco obniża poziom zadowolenia czytelnika z lektury tego fragmentu dysertacji.

Podsumowując ocenę trzeciego rozdziału należy stwierdzić, że jego treść poświęcona jest realizacji szóstego celu szczegółowego określonego na str. 13.

W rozdziale czwartym rozprawy Autorka przedstawiła wybrane problemy i metody projektowania systemu pomiaru dokonań. W pierwszym podrozdziale uwaga została poświęcona zagadnieniu budowy mapy strategii oraz elastyczności zastosowanych perspektyw pomiaru. Przedstawione zostały różne wersje doboru perspektyw strategii w tym w organizacjach nienastawionych na zysk, np. Ministerstwie Obrony Wielkiej Brytanii i Operze Bostońskiej. Konkluzją z tej części rozważań jest stwierdzenie, że na dobór perspektyw strategii powinny mieć wpływ specyfika organizacji i charakterystyka łańcucha tworzenia wartości dla interesariuszy.

Drugi podrozdział poświęcony jest zagadnieniu integracji systemu pomiaru dokonań z innymi systemami zarządzania. Pewną niezręcznością jest zastosowanie określenia „wymagania modelu EFQM”, ponieważ w modelu tym funkcjonują wskazówki, nie zaś wymagania. Od strony merytorycznej istotne jest zauważenie przez Autorkę konieczności odpowiedniego postępowania przy integracji strategicznej karty wyników, które ma na celu maksymalizację korzyści i minimalizację problemów w organizacji.

Kontynuacją rozważań jest treść kolejnego podrozdziału, który pokazuje integrację strategicznej karty wyników z innymi systemami na przykładzie szpitala, gdzie bardzo dużą część tekstu poświęcono zintegrowaniu omawianego w pracy narzędzia ze standardami akredytacyjnymi stworzonymi i weryfikowanymi przez Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia. Ta część rozprawy jest ukazaniem przykładu praktycznego dostosowania narzędzia, które miało swój rodowód w organizacjach komercyjnych, do specyfiki organizacji nienastawionych na zysk. Wadą tej części tekstu jest ukazanie tylko jednego przykładu z organizacji, która została poddana badaniu przez m.in. Autorkę i opisana w uprzednio opublikowanym artykule. Cenne byłoby w tym miejscu opisanie kilku przykładów.

Kolejny podrozdział poświęcony jest kluczowemu problemowi budowy systemu pomiaru dokonań, którym jest dobór mierników. Zagadnienie to jest kluczowe z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania systemu pomiaru dokonań, a tekst wyczerpująco wskazuje na istotność powiązania mierników z celami strategicznymi oraz misją organizacji. Przedstawione zostały również kryteria, które należy wziąć pod uwagę formułując zestaw mierników. Ważnym wątkiem jest także przedstawienie specyfiki tzw. mierników produktu, rezultatu i oddziaływania, których zrozumienie jest ważne dla prawidłowego skonstruowania ich zestawu w systemie pomiaru dokonań. Następnie opisany został problem optymalizacji liczby mierników. Niedoskonałością tekstu w opisywanym podrozdziale jest odesłanie czytelnika do rozdziału szóstego dysertacji, którego w opracowaniu nie umieszczono. Z kontekstu można jednak wywnioskować, że Autorce chodziło o rozdział piąty.

Ostatni podrozdział w rozdziale czwartym zawiera tekst opisujący metody analizy wielokryterialnej i ich wykorzystanie do budowy systemu pomiaru dokonań. Autorka wskazuje, że wykorzystanie tych metod może

ułatwić powiązanie mapy strategii i ukazanych na niej związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami z różnych perspektyw, a zestawem mierników. Jest to ważne stwierdzenie, ponieważ po określeniu celów organizacji powstaje pytanie jakie powinny być mierniki służące do pomiaru osiągnięcia tychże celów. Ich wybór w praktyce często oparty jest na intuicji i ewentualnie doświadczeniu kadry kierowniczej, rzadko zaś na ustrukturyzowanym postępowaniu. Autorka przedstawiła mapy poznawcze, metody AHP (Analytic Hierarchy Process), ANP (Analytical Network Process), DEMATEL (decision making trial and evaluation laboratory) oraz metodę WINGS (Weighted Influence Non-linear System). W ostatniej części podrozdziału zostały zaprezentowane przykłady wykorzystania wspomnianych metod w kontekście systemu pomiaru dokonań, m.in. na przykładzie opracowania strategii dla miasta Wrocławia. W zakresie konstrukcji pracy można w tym miejscu sformułować uwagę, że zasadne byłoby zamienienie kolejności podrozdziałów 4.5.2 (poświęconego metodzie WINGS) i 4.5.3 (zawierającego przykłady zastosowań analizy wielokryterialnej).

Treść rozdziału czwartego stanowi część rozprawy, która realizuje szósty i siódmy cel szczegółowy określony na stronie 13 dysertacji.

Ostatni, piąty rozdział pracy nosi tytuł „Studium przypadku: wykorzystanie metody WINGS w projektowaniu systemu pomiaru dokonań i zarządzaniu celami Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Miasta Dzierżoniowa.

Na początku rozdziału Autorka opisała cel i przedmiot badania, a także uzasadniła wybór podmiotu badawczego, tj. Urzędu Miejskiego w Dzierżoniowie. Czytelnik znajdzie w tej części opracowania również charakterystykę badanej organizacji. Zgadzając się co do motywów Autorki związanych z wyborem obiektu badań, należy nadmienić, że zapewnienie porównania badanej organizacji z innymi, np. organizacjami działającymi komercyjnie znacząco podniosłoby walory poznawcze pracy. Pozytywnym aspektem oparcia pracy na analizie jednej organizacji jest jej poziom wnikliwości. W trakcie opisu osiągnięć Urzędu Miejskiego w Dzierżoniowie Autorka posłużyła się nazwą „Europejskiej Organizacji Zarządzania Jakością EFQM”, przy czym nazwy tej EFQM nie używa.

Kolejny podrozdział pracy poświęcony jest zaprezentowaniu Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa na lata 2014-2020. Część ta zawiera wyczerpujący opis elementów strategii, tj. misji, wizji oraz celów strategicznych wraz z powiązaniem strategii z dokumentami nadrzędnymi. Lektura tej części opracowania dostarcza szczegółowej wiedzy na temat zamierzeń strategicznych badanej organizacji.

Następna część rozdziału piątego zawiera opis procesu projektowania systemu pomiaru dokonań i jego rezultaty z podziałem na poszczególne etapy postępowania tj. opracowanie mapy strategii (w tym określenie perspektyw nawiązujących do strategicznej karty wyników, analizę celów strategicznych i operacyjnych), budowę macierzy powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi celami z wykorzystaniem metody WINGS, gdzie zaprezentowane są kolejne etapy przekształceń macierzy celów.

Kontynuacją prezentacji wyników zastosowania metody WINGS jest część tekstu poświęcona interpretacji wyników. Zawarta w tym miejscu została analiza wpływu celów strategicznych na jakość życia w Dzierżoniowie. Należy docenić graficzny sposób prezentacji wyników badań, który jest czytelny i atrakcyjny dla czytelnika. Pewną niedoskonałością jest brak jasnego wyjaśnienia skąd wzięły się wartości punktowe przypisywane poszczególnym

celom (np. w tabeli 5.8 na str. 296). Po prezentacji wyników Autorka zamieściła ich interpretację w kontekście ważności poszczególnych celów oraz ich wpływu na inne cele, a także podatności na wpływ ze strony innych celów. Jako bardzo wartościowe uznaję zaprezentowanie interpretacji dla jednego z celów, tj. „Wspieranie sportu aktywizującego społeczność lokalną i promującego zdrowy styl życia”. Istotnym elementem opracowania jest także jej kolejna część, a mianowicie lista mierników, która koresponduje z układem celów strategicznych.

W podsumowaniu badań zawarte zostały najważniejsze informacje dotyczące przeprowadzonych kroków postępowania badawczego, zastosowanych metod i narzędzi badawczych, wnioski z badań dotyczące układu celów strategicznych badanej organizacji oraz wnioski z przeprowadzonych badań, zawierające m.in. spostrzeżenia dotyczące sposobu identyfikacji powiązań pomiędzy celami oraz określania ich znaczenia w systemie celów organizacji.

Odnosząc się do wiodącego elementu tytułu pracy jakim jest system pomiaru dokonań w procesach ciągłego doskonalenia organizacji, zdaniem Recenzenta, Autorka pominęła istotny jego element, a mianowicie przegląd efektów jego funkcjonowania. Po zaprojektowaniu systemu wartościowe jest poddanie go weryfikacji, po np. roku funkcjonowania. Zaproponowanie takiego działania przez Autorkę podniosłoby walory użytkowe wyników pracy.

Po zapoznaniu się z treścią rozdziału piątego należy stwierdzić, że zostały w nim zrealizowane cele szczegółowe ujęte na str. 13 jako ósmy i dziewiąty.

Ostatnią częścią merytoryczną dysertacji jest zakończenie, w którym Autorka syntetycznie zaprezentowała wnioski oraz ich odniesienie do podstawionych na wstępie tez rozprawy.

Pomimo pewnych usterek pracę pod względem merytorycznym oceniam bardzo pozytywnie.

6. Ocena formalnej strony rozprawy

Praca napisana jest językiem przyjaznym dla czytelnika. Strona graficzna nie budzi większych zastrzeżeń. Uchybienia formalne zostały opisane w tekście podrozdziału piątego niniejszej recenzji. Ich liczba oraz cechy nie wpływają znacząco na komfort czytania i nie obniżają odczucia zastosowania dużej staranności przy pisaniu i edytowaniu tekstu. Ocena formalnej strony pracy jest tym samym jednoznacznie pozytywna.

7. Konkluzja

Po przeczytaniu dysertacji autorstwa mgr Marty Chudykowskiej należy stwierdzić, że problem naukowy poruszony w pracy jest istotny z punktu widzenia teorii i praktyki, choć nie posiada waloru nowości. Niemniej jednak wciąż wiele organizacji zmagają się z zagadnieniem projektowania systemu pomiaru dokonań, a wiele z nich robi to w sposób daleki od doskonałego.

Katedra Projektowania Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

Zgodnie z Ustawą z dnia 21 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz niektórych innych ustaw, pkt. 13.1: rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

Praca doktorska mgr Marty Chudykowskiej lokuje problem naukowy w obszarze projektowania systemów pomiaru dokonań, w sensie szczegółowym problem dotyczy sposobu zaprojektowania systemu pomiaru dokonań, aby przynosił on jak najlepsze efekty dla organizacji. Dysertacja jest opracowaniem nie będącym kopią, przeróbką lub naśladownictwem, a więc spełnia warunek oryginalności. Według deklaracji Autorki system pomiaru dokonań jest efektem współpracy z Urzędem Miasta Dzierżoniowa, a więc stanowi rozwiązanie problemu w oparciu o studium przypadku. Wyczerpujący wywód teoretyczny a także sposób prezentacji badań empirycznych pozwala na poczynienie założenia, że zastosowanie wiedzy zawartej w pracy umożliwi zaprojektowanie systemu pomiaru dokonań w innych organizacjach. Na powyższej podstawie należy stwierdzić, że rozprawa jest oryginalnym rozwiązaniem problemu. Zawartość rozdziałów teoretycznych, a także sposób prowadzenia wywodu pozwala na konkluzję, że Autorka wykazała się wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, a treść dysertacji (w szczególności rozdziału piątego) jest dowodem na posiadanie przez Autorkę umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Marty Chudykowskiej pt. „System pomiaru dokonań w procesach ciągłego doskonalenia organizacji”, spełnia wymagania ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi zmianami). W związku z powyższym występuję z wnioskiem do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o jej przyjęcie i dopuszczenie do obrony.

dr hab. Arkadiusz Wierzbic, prof. UE
Wrocław 19-07-2018

