

Poznań, dn. 28 grudnia 2020 r.

**RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ MGR INŻ. MAŁGORZATY GUMOLI
PT. "THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF CHANGE MANAGEMENT IN
PENSION SYSTEM: CONCEPTUALISATION, MEASUREMENT AND
EVALUATION"**

I. Uwagi wprowadzające

Podstawę formalną do przygotowania niniejszej recenzji stanowi pismo Pani Prof. dr hab. inż. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej, Kierownika Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, z dnia 9 listopada 2020 r. o powołaniu mnie przez Radę ds. Stopni i Tytułów Naukowych Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej na funkcję recenzenta pracy doktorskiej Pani mgr inż. Małgorzaty Gumoli. Wyrażam podziękowanie Wysokiej Radzie za powierzenie mi tej odpowiedzialnej funkcji.

Roli recenzenta podjąłem się z tym większą przyjemnością, że tematyka rozprawy budzi moje duże zainteresowanie ze względu na oryginalność podjętego tematu badań. W polskiej literaturze przedmiotu dotyczącej systemów emerytalnych i reformowania systemów emerytalnych dominują prace prezentujące wyniki badań koncepcyjnych oraz empirycznych sytuujące się w obszarze ekonomii emerytalnej, a także teorii polityki społecznej i nauk prawnych (zwłaszcza – prawa zabezpieczenia społecznego). Brakowało jak dotąd pogłębionej analizy procesu zarządzania zmianą w systemie emerytalnym w perspektywie nauk o zarządzaniu i jakości. Recenzowana rozprawa doktorska wypełnia lukę badawczą w tej dziedzinie.

Reformy systemów emerytalnych, podejmowane w różnych krajach – w tym również w Polsce – od lat 90 XX w. w odpowiedzi na procesy demograficznego starzenia się populacji oraz przeobrażenia na rynku pracy, stanowią skomplikowany, długoterminowy, wieloetapowy i wielowymiarowy proces zarządczy – proces zarządzania zmianą, którego konsekwencje dotyczą praktycznie dwóch generacji: osób w wieku produkcyjnym oraz poprodukcyjnym. Z jednej występują tu analogiczne zależności jak w procesach zarządzania zmianą w organizacjach (przedsiębiorstwach, instytucjach), z drugiej strony ma on swoją specyfikę, gdyż sam proces zmiany w systemie emerytalnym powinien być realizowany w długim okresie czasu, sięgającym kilku dekad, w zmiennym otoczeniu politycznym, ekonomicznym i społecznym. Zapewnienie skuteczności i efektywności zarządzania zmianą w systemie emerytalnym jest bardzo trudne.

Źle przygotowany czy też niekonsekwentnie realizowany proces zarządzania zmianą w systemie emerytalnym nie tylko nie pozwala na osiągnięcie założonych celów (np. zwiększenia adekwatności świadczeń i stabilności finansowej systemu emerytalnego w warunkach demograficznego starzenia się populacji i przeobrażeń na rynku pracy), ale także powoduje duże marnotrawstwo zaangażowanych zasobów: ludzkich, finansowych i rzeczowych. Za książkowy wręcz przykład błędów popełnionych w procesie zarządzania zmianą można uznać wdrażaną od 1999 r. reformę systemu emerytalnego w Polsce, która już po kilkunastu latach została zdeformowana przez decydentów politycznych i nie przyniosła zamierzonych efektów.

Jak słusznie zauważa autorka recenzowanej pracy, ocena skuteczności i efektywności zarządzania zmianą w systemach emerytalnych stanowi „duże wyzwanie zarówno dla praktyków, jak i badaczy” (s.13). Z tym większym uznaniem przyjąć należy podjęcie przez Doktorantkę badania procesu zarządzania zmianą w systemach emerytalnych w perspektywie zarządczej, z uwzględnieniem kluczowych kryteriów niezbędnych do ewaluacji tego procesu: jego skuteczności (stopnia realizacji założonych celów) i efektywności (z uwzględnieniem relacji efektów do nakładów).

II. Ocena merytoryczna pracy

Celem poznawczym rozprawy jest „konceptualizacja i ocena skuteczności efektywności zarządzania zmianą w systemie emerytalnym”.

Realizacji tak sformułowanego celu głównego służyć mają cele szczegółowe:

- cel teoretyczny – zdefiniowanie i charakterystyka skuteczności i efektywności zarządzania zmianą w odniesieniu do systemu emerytalnego;
- cel metodologiczny – opracowanie procedury badawczej służącej do oceny efektywności i skuteczności zarządzania zmianą w systemach emerytalnych;
- cel empiryczny – pomiar skuteczności i efektywności zarządzania zmianą w systemach emerytalnych wybranych państw Europy Środkowej i Centralnej począwszy pod reform wprowadzonych na przełomie XX i XXI wieku;
- cel aplikacyjny – sformułowanie rekomendacji służących do poprawy procesu zarządzania zmianą w systemie emerytalnym wobec nadchodzących wyzwań.

Autorka postawiła 4 szczegółowe pytania badawcze:

- 1) Jaki jest cel zarządzania zmianą w systemie emerytalnym?
- 2) Jakie są główne wymiary skuteczności i efektywności zarządzania zmianą w systemie emerytalnym?
- 3) Jak skuteczne i efektywne było zarządzanie zmianą w wybranych krajach Europy Środkowej i Wschodniej w odniesieniu do reform realizowanych na przełomie XX i XXI w.?

4) Jakie są dobre praktyki w procesie zarządzania zmianą w systemie emerytalnym?

Autorka nie sformułowała hipotez badawczych, ale w pracy doktorskiej w pełni dopuszczalne jest zastąpienie hipotez szczegółowymi pytaniami (zagadnieniami) badawczymi, pod warunkiem, że zostaną udzielone na nie odpowiedzi i zastosowana zostanie odpowiednia procedura badawcza przyjęta dla danej dyscypliny nauki.

Takie sformułowane szczegółowych celów pracy i pytań szczegółowych (zagadnień badawczych) uznać należy za prawidłowe. Wyznacza ono logiczny układ pracy, który odpowiada poszczególnym stadiom z powodzeniem zrealizowanego procesu badawczego.

W rozdziałach 1-3, które stanowią część teoretyczną pracy, przedstawione zostały wyniki analizy literatury dotyczącej procesu zarządzania zmianą oraz w szczególności procesami zmian w systemach emerytalnych. Na podkreślenie zasługuje fakt, że autorka rozprawy w szerokim zakresie uwzględniła krajową, a przede wszystkim zagraniczną literaturę przedmiotu zarówno z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i ekonomii emerytalnej oraz teorii polityki społecznej. Dzięki temu osiągnęła założony cel teoretyczny (konceptyjny), jakim była konceptualizacji podstawowych dla podjętego tematu badań pojęć skuteczności i efektywności zarządzania zmianą, w tym – szczególnym przypadkiem zarządzania zmianą w systemie emerytalnym. Zastosowane w pracy interdyscyplinarne ujęcie uznać należy za duży walor recenzowanej pracy i odpowiada ona istocie przedmiotu badań, gdyż zarządzanie zmianą z natury ma charakter wielowymiarowy, procesowy i celowy (aczkolwiek często efekty jego realizacji odbiegają od założonych celów). Autorka wykazała się przy tym elokwencją i imponującą znajomością literatury przedmiotu, głównie zagranicznej (bibliografia obejmuje 268 pozycji, w większości w języku angielskim).

Autora trafnie zidentyfikowała lukę badawczą, jaką w dotychczasowych badaniach w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości stanowi problematyka zarządzania zmianą w systemach emerytalnych – jako procesem specyficznym wobec innych procesów zarządzania zmianami (np. zmianami w przedsiębiorstwach), przede wszystkim ze względu znacznie dłuższy okres implementacji zmian, wielość uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, a także rolę różnych grup interesariuszy (w tym – często zmieniających się w trakcie realizacji tego procesu decydentów politycznych).

Za duży walor pracy i istotny wkład własny Autorki do rozwiązania postawionych celów pracy uznać należy część metodologiczną pracy (rozdział 4), w której przedstawiono zarówno mierniki ilościowe służące do pomiaru skuteczności procesu zarządzania zmianą, jak i miary jakościowe pozwalające ocenić efektywność tego procesu. Do badań wykorzystano cały zestaw wskaźników, w tym oryginalne, zaproponowane przez doktorantkę (w tym wskaźniki zagregowane, syntetyczne).

Dzięki temu z powodzeniem dokonano operacjonalizacji postawionych problemów badawczych, uporządkowania i zbadania związków statystycznych między zmiennymi, uchwycenia czynników o charakterze stymulant i destymulant badanego procesu zarządzania zmianą. Oprócz poprawnie zastosowanych metod statystycznych trafnie dobrano metodę porównawczą.

Umożliwiło to przeprowadzenie wielowymiarowej i wielokryterialnej analizy porównawczej procesu zarządzania zmianą w systemach emerytalnych na przełomie XX i XXI w. wybranych państwach Europy Środkowej i Wschodniej (Albania, Białoruś, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Estonia, Węgry, Kosowo, Liwa, Czarnogóra, Północna Macedonia, Polska, Rumunia, Serbia, Słowacja, Słowenia i Ukraina). W odniesieniu do każdego z tych państw przeprowadzono, z zastosowaniem wcześniej opracowanej procedury badawczej, analizę skuteczności procesu zarządzania zmianą w systemie emerytalnym (rozdział 5) oraz jego efektywności (rozdział 6). Pozwoliło to na interpretację rezultatów badawczych wynikających z pomiaru skuteczności za pomocą całego zestawu wybranych wskaźników ilościowych (rozdział 5). Pomiar skuteczności zarządzania zmianą, z wykorzystaniem wskaźników syntetycznych oraz zagregowanego wskaźnika skuteczności, umożliwił wyróżnienie 3 podgrup badanych państw, o zbliżonym poziomie skuteczności zarządzania zmianą: do pierwszej (o największej skuteczności zarządzania zmianą) zaliczono Słowację, Bułgarię, Polskę i Chorwację, do drugiej – Rumunię, Węgry, Słowenię, Czechy i Litwę, do trzeciej – Łotwę i Estonię).

W rozdziale 6 przedstawiono wyniki oceny efektywności wprowadzanych zmian w systemach emerytalnych. Ocena efektywności wydaje się jeszcze trudniejsza od oceny skuteczności, ponieważ wymaga porównania efektu do nakładu, a nie tylko stopnia realizacji celu w oparciu o przyjęte kryteria. Opis stanu na wejściu procesu zarządzania zmianą („input”) oraz stanu na wyjściu („output”) wymaga zastosowania oprócz wskaźników ilościowych także ocen jakościowych. Również z tego trudnego zadania Autorka wywiązała się w sposób satysfakcjonujący, odpowiednio dobierając zestaw wskaźników charakteryzujących stan wyjściowy procesu zmian w badanych systemach emerytalnych na przełomie XX i XXI w., w szczególności – warunki demograficzne, ekonomiczne i polityczne. Oceny jakościowe oparto na opisie implementacji zmian w systemach emerytalnych. Biorąc pod uwagę relatywną (odnosząca się do grupy badanych państw) efektywność zarządzania zmianą, również wyróżniono trzy grupy, które nie pokrywają się z podziałem (grupowaniem) zastosowanym w przypadku oceny skuteczności zarządzania zmianą. Pierwszą grupę (państwa najbardziej efektywnie zarządzające zmianą) stanowią Słowenia i Estonia, druga (raczej niska efektywność) Słowacja, Chorwacja, Rumunia,

Węgry, Litwa i Łotwa. Trzecia grupa charakteryzuje się wysoką efektywnością we wprowadzaniu zmian systemu emerytalnego do czasu globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego (2007-2010), a niską efektywnością – po kryzysie. W skład tej trzeciej grupy wchodzi Bułgaria, Polska i Czechy.

Przeprowadzenie analizy porównawczej skuteczności procesu zarządzania zmianą w wybranych państwach, z wykorzystaniem ilościowej analizy wielokryterialnej (dobrze dobranych wskaźników syntetycznych i zagregowanych) oraz analizy jakościowej, a także prezentację w syntetycznej formie jej wyników (rozdz.5 i 6), uważam za najważniejsze rezultaty poznawcze recenzowanej pracy.

Praca skonstruowana jest w sposób logiczny i przejrzysty. Wszystkie konkluzje służące do oceny skuteczności i efektywności zarządzania zmianami w badanych krajach zostały dobrze udokumentowane i prawidłowo zweryfikowane empirycznie. Rozprawa w całości napisana została po angielsku. Nie będąc native speakerem recenzent nie ocenia stylu, ale na uwagę zasługuje wysoka jakość tłumaczenia, staranność i konsekwencja w używaniu dobrze zdefiniowanych terminów i pojęć, zrozumiały opis zastosowanych wskaźników, formuł obliczeniowych i całej procedury badawczej. Od strony formalnej praca prezentuje się bardzo dobrze.

Rozprawa zawiera również szereg cennych rekomendacji, które mogą być pomocne we wprowadzaniu kolejnych zmian w systemach emerytalnych. Można bowiem przypuszczać, że ani w Polsce, ani w pozostałych objętych analizą porównawczą krajach proces zmian (nazywanych często kolejnymi reformami emerytalnymi) bynajmniej nie został zakończony. Wprowadzając kolejne zmiany, warto mieć na uwadze, co powinno być zasadniczym celem procesu zarządzania zmianą. Został on bardzo dobrze sformułowany w konkluzjach recenzowanej pracy doktorskiej: "Można stwierdzić, że celem zarządzania zmianą w systemie emerytalnym jest znalezienie odpowiedzi na wyzwania pojawiające się w toczeniu systemu oraz jak najlepsze wykorzystanie z posiadanych zasobów w długiej perspektywie posiadanych zasobów w celu zapewnienia odpowiednich warunków życia za osobom w wieku emerytalnym, przy uwzględnieniu zasady sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej".

Generalna ocena zarówno sposobu sformułowania celów badawczych, jak też sposobu ich realizacji badań jest – w opinii recenzenta – bardzo wysoka. Autorka wykazała dużą dojrzałość i umiejętność samodzielnego rozwiązania postawionych problemów naukowych, samoświadomość metodologiczną i znajomość warsztatu naukowego. Praca stanowi istotny wkład do nauk o zarządzaniu i jakości, otwiera nowe, ciekawe perspektywy badań komparatywnych w zakresie skuteczności i efektywności

zarządzania zmianą w systemach emerytalnych, ma duże walory poznawcze (teoretyczne i metodologiczne), jak i aplikacyjne.

Dodatkowym walorem pracy jest to, że w całości została napisana w języku angielskim, co po jej opublikowaniu w przyszłości (na co zdaniem recenzenta w pełni zasługuje) znakomicie ułatwi wprowadzenie jej do obiegu nauki światowej.

III. Kwestie dyskusyjne

W rozdziale 3, w którym scharakteryzowano proces zarządzania zmianą w systemie emerytalnym, wskazano kierunki zmian, a także determinanty tego procesu i jego głównych interesariuszy.

Wśród determinant wyróżniono następujące czynniki:

- demograficzne (zwłaszcza proces demograficznego starzenia populacji),
- ekonomiczne (w tym – przeobrażenia na rynku pracy, proces integracji europejskiej),
- polityczne,
- prawno-instytucjonalne,
- historyczne.

Bez wątplenia są to istotne czynniki dla badanego procesu zarządzania zmianą. Nasuwa się tylko pytanie natury metodologicznej, czy określenie „determinanta” w odniesieniu do każdego z tych czynników jest właściwe. Zwykle za determinantę uznaje się czynnik (zmienną), który ma charakter przyczyny w związku z przyczynowo-skutkowym. W odniesieniu do niektórych z nich (np. uwarunkowania historyczne) trudno byłoby jednoznacznie wykazać związek przyczynowo-skutkowy. Być może oprócz angielskiego słowa „determinants” należałoby w tłumaczeniu zastosować także inne terminy, typu „factors”, „conditions”. Nota bene taka terminologia („conditions”) zastosowana została w rozdziale 6.

Jeśli chodzi o czynniki polityczne, to trafnie wskazano na brak spójności i ciągłości w procesach decyzyjnych (s.75), większą liczbę podmiotów zaangażowanych w proces zmian polegający na wprowadzaniu wielofilarowego systemu emerytalnego w badanych krajach postsocjalistycznych (nie tylko przedstawiciele władz politycznych, administracja publiczna, ale także instytucje finansowe, związki zawodowe, pracodawcy i pracownicy – por. s.77). Słusznie podkreślono również rolę „konsultantów zmiany” (nie tylko ekspertów krajowych, ale także związanych z organizacjami międzynarodowymi – OECD, Banku Światowy, Unii Europejska). Trafnie wskazano, że tylko niektóre z tych grup interesariuszy miały realny wpływ implementację procesu zmian i w związku z tym można zaliczyć je do grona „agentów zmian” (władze polityczne, administracja publiczna).

W tym kontekście warto by jednak wspomnieć, że przy wdrażaniu wielofilarowych systemów emerytalnych (z udziałem filaru finansowanego kapitałowo, zarządzanego przez prywatne instytucje finansowe) rola przedstawicieli międzynarodowych instytucji finansowych, zwłaszcza Banku Światowego, wykroczyła znacząco – zdaniem recenzenta – poza funkcję „konsultantów zmian”. Na przykład w Polsce oddelegowany pracownik Banku Światowego uczestniczył aktywnie w przygotowaniu i wprowadzaniu nowego wielofilarowego systemu emerytalnego. Zakres konsultacji społecznych i udział innych interesariuszy był bardzo ograniczony. Role „agenta zmiany” i „konsultanta zmiany” – stosując terminologię przyjętą w pracy – wyraźnie się nakładały.

Rozumiejąc potrzebę choćby częściowego uchwycenia roli decydentów politycznych (głównych, ale niesamodzielnych agentów zmian) w kategoriach ilościowych i warunków politycznych w procesie zarządzania zmianą w systemie emerytalnym, zastosowany w pracy wskaźnik „political turnover”(PT), czyli rotacji politycznej, obliczany jako liczba zmian rządu w badanym okresie (s.122), uznać należy za potrzebny, choć daleko niewystarczający. W części opisowej służącej do ceny ilościowej, opisując zmiany w systemie emerytalnym w Polsce na przełomie wieków, Autorka słusznie zauważa, że „reformacja została w dużej mierze przygotowana przez konsultantów zewnętrznych” (s.138), jej wprowadzanie zainicjowała koalicja partii lewicowych, a dokończyła – koalicja partii prawicowych.

Dodajmy, że zasadnicze zmiany w procesie zmian, oznaczające de facto odejście od wyjściowych celów reformy emerytalnej z 1999 r. (redukcja składek do OFE w 2011 r. i nacjonalizacja połowy aktywów zgromadzonych w OFE w 2014 r., marginalizacja roli filaru kapitałowego w publicznym systemie emerytalnym w Polsce) ponownie wprowadziła koalicja partii prawicowych, przynajmniej w sferze deklaratywnej wyznających orientację liberalną.

Zdaniem recenzenta, można by silniej zaakcentować, w powiązaniu z uwarunkowaniami politycznymi i ekonomicznymi, rolę ideologii wyznaczającej kierunki reform emerytalnych rekomendowanych dla państw postsocjalistycznych (w tym – ideologii neoliberalnej, bardzo silnej w latach 90 XX w., mającej bardzo duży wpływ na działania ówczesnych rządów oraz takich organizacji jak Bank Światowy). Znakomicie opisał to Mitchell A.Orenstein w swojej pracy pt. „Prywatyzacja emerytur. Transnarodowa kampania na rzecz reformy zabezpieczenia społecznego”(wydanie polskie: PTE, Warszawa 2013), notabene pominięty w recenzowanej pracy, a mniej finezyjnie – zdecydowana przeciwniczka częściowej prywatyzacji publicznego systemu emerytalnego w Polsce, L.Oręziak (uwzględniona w bibliografii). Za ideologią z reguły kryją się określone interesy, których

nie można artykułować wprost, gdyż budziłoby to sprzeciw społeczny. Jedną z teorii dotyczących zmian wprowadzonych (z udziałem organizacji międzynarodowych, takich jak Bank Światowy) zakłada, że de facto chodziło o interesy zagranicznych instytucji finansowych, które okazały się prawdziwymi beneficjentami wprowadzonych zmian (takich jak np. wprowadzenie OFE w Polsce). Naturalnie, uchwycenie roli ideologii w procesie zarządzania zmianą jest trudne, ale wydaje się wykonalne. To sugerowany przez recenzenta obszar do ewentualnych dalszych peregrynacji naukowych Autorki recenzowanej pracy.

Powyższe uwagi w niczym nie ujmują wskazanych wcześniej walorów pracy.

IV. Wnioski i ocena końcowa

Zdaniem recenzenta, nie ulega wątpliwości, iż recenzowana rozprawa doktorska pani mgr inż. Małgorzaty Gumoli stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, świadczy o wysokiej ogólnej wiedzy teoretycznej i metodologicznej oraz dojrzałości naukowej Doktorantki, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Z pełnym przekonaniem stwierdzam, że praca doktorska Pani mgr inż. Małgorzaty Gumoli spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach.

Ze względu na oryginalność i jej znaczący wkład do nauk o zarządzaniu i jakości, recenzent rekomenduje opublikowanie tej pracy w formie monografii naukowej.

Biorąc to wszystko pod uwagę, zgodnie z wymogami w ustawie z dn. 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach naukowych i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65, poz. 595) wnioskuję o dopuszczenie Pani mgr inż. Małgorzaty Gumoli do publicznej obrony pracy doktorskiej, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

W opinii recenzenta jest to bardzo wartościowe dzieło naukowe. Recenzent zgłasza wniosek o wyróżnienie tej pracy.

