

Prof. dr. hab. Marek Bugdol

Kraków 15.01.19

Instytut Ekonomii Finansów i Zarządzania

Uniwersytet Jagielloński

## **Recenzja pracy doktorskiej magister Joanny Mnich pt. ” STRATEGIA I STRUKTURA ORGANIZACYJNA A PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU UCZELNIĄ PUBLICZNĄ”**

### **Podstawa wykonania recenzji**

- Pismo Dziekana Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji PŁ z 20.12.2018 roku.
- Ustawa o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki- DZ.U.2003 nr 65 poz.595.

### **Istotność tematu**

W ostatnich kilkunastu latach wzrasta zainteresowanie podejściem procesowym w zarządzaniu różnymi organizacjami - w tym w szkolnictwie wyższym. Zainteresowanie to wynika z dwóch zasadniczych powodów. Pierwszym, jest wdrażanie różnych koncepcji pro jakościowego zarządzania. Wykorzystywane są tutaj zarówno systemy zarządzania znormalizowanego, jak i modele samooceny (np. EFQM, MBQA), koncepcja TQM oraz LM.

Drugim powodem jest nacisk na obniżanie kosztów funkcjonowania uczelni, co sprawia, że w wielu organizacjach powoływane są różne zespoły, których zasadniczym celem jest stałe doskonalenie procesów. Odbywa się to za pomocą analizy procesów, ich monitorowania, poszukiwania czynności, które nie tworzą wartości dodanych, ustalania wskaźników i mierników pomiaru.

W wielu państwach, w ostatnim okresie powołano specjalne sieci badawcze zajmujące się tylko i wyłącznie problematyką podejścia procesowego (np. Lean in Higher Education).

Dlatego temat pracy doktorskiej dotyczący zarówno strategii, struktury jak i podejścia procesowego jest jak najbardziej aktualny.

### **Ocena struktury**

Praca składa się z kilku części. W pierwszej dokonano analizy literatury, w drugiej omówiono założenia badacze i wyniki badań. W ostatniej części pracy autorka przedstawiła własną propozycję modelowego zarządzania uczelnią. Taki układ struktury uważam za poprawny.

### **Ocena cz. teoretycznej**

W pierwszym rozdziale autorka opisuje pojęcie strategii i wskazuje na etapy jej realizacji, jak również implementacji, rodzaje i funkcje strategii. Autorka opisuje relacje między strategią a strukturą organizacyjną. Doktorantka posługuje się pojęciem "strategia rozwoju struktury systemu zarządzania". Stwierdza, że „podsumowaniem rozważań o procesie zarządzania strategicznego jest wniosek, że bez strategii nie ma rozwoju organizacji” (s.33). Można zatem sformułować dwa pytania: jak autorka rozumie pojęcie strategii rozwoju struktury systemu i czy zna organizacje, które odniosły ogromny sukces nie mając strategii? Na ile przyjęta strategia wpływa na zmianę struktury (czy autorka potrafi podać taki przykład z sektora publicznego?).

W pracy przyjęto założenie, że struktura organizacyjna zostanie omówiona, jako zmienna zależna m. in. od wielkości, celów organizacji, jej otoczenia oraz realizowanej strategii. Problem polega na tym, że w praktyce najpierw powstaje struktura a później strategia i rzadko, kiedy podejmowane są zmiany w strukturze a jeśli już to są one kosmetyczne. Wiele też zależy do tego, kto jest autorem strategii, na ile jest ona czymś samodzielnym.

W rozdziale drugim doktorantka omawia funkcjonowanie struktur organizacyjnych, „jako pochodnych procesu formalizowania”. W zasadzie podrozdział 2.1 nie dotyczy-jak mówi nam jego nazwa-adaptacji a jedynie błędów popełnianych w organizowaniu działań oraz prostoty struktury organizacyjnej. Bardzo mało miejsca poświęcono na omówienie determinant struktury organizacyjnej. Sam tytuł pracy sugeruje, że jedyną z głównych determinant powinno być stosowanie podejścia procesowego ( w tym identyfikacja procesów). W rozdziale 2.2 omówiono podstawowe rodzaje struktur organizacyjnych. Ze względu na podjęty temat pracy czytelnik ma prawo oczekiwać, że dużo miejsca poświęci autorka na omówienie struktur procesowych- tak się

jednak nie stało. Stosunkowo dobrze omówiono problematykę dojrzałości procesowej. Nie ulega wątpliwości, że strategia, struktura i podejście procesowe muszą być ze sobą powiązane (podejście widoczne w strukturze), ale nie przekonuje mnie do tych relacji model 7s - cytowany z Encyklopedii Zarządzania (!). Autorka powinna raczej wykazać, w jaki sposób podejście procesowe obecne w strukturze jest powiązane z procesami realizowanymi w strategii. Niektóre użyte sformułowania (np. dotyczące systemów i procesów, s.51 są niezrozumiałe). Rozdział 3 dotyczy podejścia procesowego, jako modelu zarządzania. Autorka prawidłowo zdefiniowała pojęcie procesu oraz zwróciła uwagę na istotę podejścia procesowego w koncepcji reengineeringu i TQM. Koncepcje te są jednak wykorzystywane w szkolnictwie wyższym (np. Stuelpnagel 1989; Revesz 1999, Tschritzis, 1999, Campatelli et.al 2011 i wiele innych).

Rozdział 4 dotyczy zarządzania uczelnią. Autorka dobrze scharakteryzowała modele zarządzania uczelnią. Cytuje główne prace, które w ostatnim okresie zostały poświęcone tej problematyce (autorzy: Leja, Wawak, Geryk, Maciąg). Omawiając problematykę zarządzania strategią wskazuje na bariery formułowania i wdrażania strategii (s. 88-89). Podrozdział 4.4 jest bardzo słabo powiązany z celami pracy. Kolejny podrozdział - 4.5 stanowi przegląd opinii polskich autorów o możliwościach wykorzystywania podejścia procesowego w szkolnictwie wyższym. Niestety poglądy te są bardzo często sprzeczne z samym pojęciem procesu. Autorzy z małym przygotowaniem praktycznym mają skłonność do mylenia pojęcia proces z pojęciem-obszar działalności. Ten błąd sprawia, że osiągnięcie jakichkolwiek efektów ekonomicznych przez organizacje staje się nierealne.

Podrozdział 4.6 zawiera informacje dotyczące struktur organizacyjnych w uczelniach. Zawiera on zasadną krytykę istniejących struktur organizacyjnych, które są dalekie od podejścia procesowego (mają charakter funkcjonalny). Całość rozważań teoretycznych kończy podrozdział dotyczący wyzwań, przed jakimi stoją uczelnie wyższe. Pozytywnie oceniam dokonaną próbę formułowania pytań –na zakończenie cz. teoretycznej.

W całej części teoretycznej trudno doszukać się omówienia wyników badań, które dotyczą szkolnictwa wyższego (np. struktur, koncepcji podejścia procesowego w szkolnictwie wyższym). A literatura przedmiotu poświęcona podejściu procesowemu jest w tym zakresie przebogata. W pracy wielokrotnie nie ma spójności między nazwami podrozdziałów a ich treścią. Do silnych stron części teoretycznej zaliczam omówienie zależności między strategią a strukturą. Doceniam

również wysilek autorki związany z analizą literatury dotyczącej zarządzania uczelniami (rozdział 4). Szkoda, że autorka korzysta z przestarzałych publikacji. W dokonanej analizie brakuje istotnych publikacji anglojęzycznych za lata 2015 -2018. Analiza literatury powinna służyć do wykrycia luki publikacyjnej, sformułowania modelu teoretycznego badań , konceptualizacji itp. Autorka uległa skłonności do formułowania modnych koncepcji (s.89), które nie mają wiele wspólnego z celami teoretycznymi. Na marginesie reguły „RAN”-w jaki sposób na podstawie dobrze sformułowanej strategii ma dochodzić do niespodziewanego efektu?

### **Ocena metodyki badawczej**

Autorka sformułowała 6 hipotez:

H1. Strategia uczelni wpływa na jej strukturę.

H 2. Struktura organizacyjna uczelni oddziałuje na strategię.

H 3. Strategia uczelni determinuje wdrożenie podejście procesowego.

H 4. Stosowanie podejścia procesowego wspomaga realizację strategii.

H 5. Podejście procesowe modeluje strukturę organizacyjną.

H 6. Struktura organizacyjna wspomaga funkcjonowanie procesów w uczelni.

Można oczywiście dyskutować z każdą z przyjętych hipotez (z procesem ich formułowania), ale najwięcej wątpliwości budzi hipoteza szоста. Dlaczego? Otóż identyfikacja procesów powinna mieć wpływ na ostateczny kształt struktury. Tak się jednak często nie dzieje i dlatego wszelkie próby wdrażania koncepcji pro jakościowych kończą się niepowodzeniem. Struktura organizacyjna powinna być „wynikiem” analizy procesów. Autorka powinna szczegółowo wyjaśnić , jak sformułowała hipotezy badawcze, na podstawie, jakich wcześniejszych wyników badań.

Docelowa próba badawcza obejmowała 94 uczelnie. Wykorzystano metody analizy i krytyki piśmiennictwa, badania dokumentów i metody ankietowe. Dobór metod , narzędzi badawczych jest prawidłowy. Autorka przeprowadziła również badania pilotażowe (w 2016 roku). Doktorantka prawidłowo sformułowała listę pytań badawczych-w odniesieniu do trzech

zagadnień: struktura, procesy i strategia. Dodatkowa autorka przeprowadziła ponad 100 rozmów telefonicznych. Na pochwałę zasługuje uczciwość badawcza autorki (informacje o przyczynach odnowy i o wydłużonym czasie zbierania danych). O ile w badaniach uczestniczyło bardzo dużo podmiotów, o tyle dziwi niewielka liczba osób udzielających informacji. Zdecydowanie lepszy efekt badawczy można osiągnąć analizując procesy, struktury i strategię w kilku uczelniach, ale z znacznie większym bagażem szczegółowych informacji (np. o wzajemnych powiązaniach, dojrzałości procesowej). Szkoda, że nie wykonano analizy struktur pod kątem przepływu procesów, –ale mam nadzieję, że doktorantka będzie swoje badania kontynuować.

### **Ocena cz. empirycznej**

W rozdziale 5 doktorantka omawia m.in. procesy tworzenia strategii. Badania ujawniają, że procesy formułowania strategii (np. w zakresie konsultacji) pozostawiają wiele do życzenia.

Z wypowiedzi respondentów nie można się dowiedzieć, na czym polegała analiza struktury organizacyjnej? Czy dokonano znaczących zmian w samej strukturze, czy zidentyfikowano procesy kluczowe? Jeśli dokonano analizy infrastruktury informatycznej przed wprowadzeniem strategii, to takie wypowiedzi są smutne – dowodzą one, że różne programy komputerowe są wprowadzane bez uprzedniej identyfikacji procesów, (co powoduje wzrost biurokracji i kosztów). Ten sam błąd popełnia niestety – sektor publiczny w Polsce. Mój komentarz nie wskazuje na słabości pracy doktorskiej a jedynie odnosi się do zaniedbań w sferze zarządzania polskimi uczelniami. Autorka powinna swoje badania kontynuować, po to, aby wskazywać odpowiednim instytucjom liczne bariery doskonalenia procesów zarządzania.

Trudno nie zgodzić się z stwierdzeniami autorki, które dotyczą realności celów strategicznych (s.154), . Jeśli mierniki są przypisane tylko niektórym celom, to oznacza to, że cele mają postać zadań lub życzeń a nie są celami mierzalnymi, realnymi i ustalonymi z wszystkimi interesariuszami. Aby ustalić, na ile mamy do czynienia z realnymi strategiami, celami oraz z zakresem zmian w strukturze (czy rzeczywiście zmierza ona do wdrożenia podejścia procesowego) należałoby wykonać dalsze badania. Podczas publicznej obrony doktorantka powinna wyjaśnić, dlaczego najczęstszym powodem zmian strategii jest struktura organizacyjna?

Z badań nie wynika, że „strategia uczelni determinuje wdrożenie podejścia procesowego” (s.160) . W świetle ujawnianych słabości zarządzania strategicznego taka „hipoteza” ma jedynie

charakter życzeniowy. Być może w uczelniach, w których dominuje podejście procesowe taka zależność byłaby do udowodnienia (wiele uczelni holenderskich brytyjskich, kanadyjskich i amerykańskich od lat skutecznie wdraża koncepcję lean).

To, że uczelnie preferują „funkcjonalny styl zarządzania”(s.163) wynika z analizy struktury organizacyjnej i nie wymaga przeprowadzania badań sondażowych. Ponadto, wypowiedzi respondentów świadczą tylko o tym, że idea podejścia procesowego nie jest im znana .Być może pytania zawarte w kwestionariuszu były dla nich zbyt mało zrozumiałe (np. „model procesowy”).

Aby potwierdzić, czy ustalono „role procesowe” i czy są organizowane szkolenia „z technik procesowych” (rys. 526) doktorantka powinna zweryfikować wypowiedzi np. dokonując analizy dokumentacji. Uzyskane wyniki badań mają jedynie charakter deklaracyjny. Niektóre z wypowiedzi przytoczonych w pracy są niezrozumiałe i nielogiczne- np. „w podejściu procesowym upatrywana jest możliwość rozwoju organizacji”(s.170).

Jeśli respondenci uważają, że wprowadzenie podejścia procesowego będzie wspomagało realizację przyjętej strategii a równocześnie nadal istnieją powiązania funkcjonalne, to nie można stwierdzić , że (aktualnie) stosowanie tego podejścia wspomaga realizację strategii (s.172) . Tutaj mamy do czynienia jedynie z życzeniami, a co więcej nie są one wsparte praktyką i wiedzą z zakresu zarządzania .

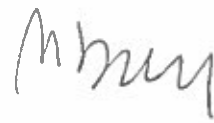
Na docenienie zasługuje ta część pracy, która zastała poświęcona dalszym pytaniom badawczym (s.186 i 187). Do zaprezentowanego modelu zarządzania mam jedną uwagę-to identyfikacja procesów a później ich doskonalenie ma służyć projektowaniu struktury.

Dokonany opis struktur organizacyjnych oraz wyniki badania dojrzałości procesowej są jedynie dowodem na to, że idea podejścia procesowego nie jest obecna w polskich uczelniach. Żadna z badanych uczelni nie zmieniła struktury organizacyjnej w wyniku identyfikacji procesów.

Wszystkie moje uwagi mają charakter polemiczny i nie przekreślają istotności i przydatności samej pracy doktorskiej. To, co zasługuje na docenienie, to ogrom prac wykonanych przez doktorantkę (samo badanie dojrzałości procesowej może być punktem wyjścia do napisania interesującej pracy). Dla praktyki i teorii cenne są wnioski z poszczególnych etapów badawczych.

## **Konkluzja**

Praca spełnia wszelkie wymagania stawiane pracom doktorskim i dlatego wnioskuję o dopuszczenie autorki do publicznej obrony dysertacji. Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Praca spełnia wymagania zawarte ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późn. zmianami).

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. B. M.' or similar, written in a cursive style.

