

prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek
Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą
UMCS Lublin

Recenzja pracy dr Pani mgr Joanny Mnich pt. Strategia i struktura organizacyjna a podejście procesowe w zarządzaniu uczelnia publiczną. Rozprawa doktorska napisan apod kierunkiem dr hab. inż, prof. PL Zbigniewa Wiśniewskiego oraz dr inż. Anny Walaszczyk, Politechnika Łódzka. Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji. Łódź 2018, Stron 239.

Uzasadnienie podjęcia pracy- cel pracy i problem badawczy

Celem podjętych badań w środowisku uczelni wyższych jest ocena stanu faktycznego świadomości w zakresie zarządzania uczelniami publicznymi (cel poznawczy), ustalenie rodzajów zależności pomiędzy strategią, strukturą a podejściem procesowym w szkołach wyższych (cel naukowy) oraz wskazanie praktycznych rozwiązań w zakresie skutecznego zarządzania dla publicznego sektora szkolnictwa wyższego (cel aplikacyjny).

Problem badawczy sformułowany został następująco: Jakie zależności występują pomiędzy wyznaczoną strategią, strukturą organizacyjną a stosowaniem podejścia procesowego w zarządzaniu szkołą wyższą. Sformułowano w sposób poprawny sześć hipotez badawczych (s. 8 pracy). Ponadto sformułowano trzy cele badawcze (s. 9).

Ocena merytoryczna pracy

Problem podjęty w pracy jest ważny i aktualny. Wpisuje się w nurt zmian jakie czekają uczelnie wyższe w związku z nowymi rozwiązaniami, jakie stoją przed szkolnictwem wyższym w Polsce.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Podjęty temat badawczy jest ważny, ma charakter naukowy. I rozdział pracy poświęcił odniesieniu się do ważnego problemu, jakim jest wyznaczanie strategii organizacji jako głównego elementu zarządzania strategicznego, przedstawiono istotę i znaczenie strategii w organizacji, odniesiono się do strategii będącej dobrem organizacji. Pokazano sposób wprowadzania strategii w przedsiębiorstwie, omówiono model zarządzania strategicznego wskazując na obecność modelu ciągłego doskonalenia. Autorka omawia rodzaje i funkcje strategii, wskazuje, że cechy strategii determinują proces implementacji strategii i oceny efektów jej zastosowania. Podkreśla występowanie przeszkód we wdrażaniu planu strategicznego. Analizuje relacje pomiędzy strategią i strukturą organizacji. Na rys. 1.6 (s. 30) pokazuje elementy zarządzania strategicznego.

Rozdział II: Funkcjonowanie struktur organizacji jako pochodnych procesu formalizowania.

Autorka pracy przywołuje różne definicje struktury w oparciu o szczególny przegląd literatury. Wskazuje problemy związane z funkcjonowaniem procesów organizowania. Omawia typy i rodzaje struktury organizacyjnej wskazując na ich zalety i ograniczenia. Odnosi się do klasyfikatorów struktur organizacyjnych, którymi są rozpiętość kierowania i rodzaj więzi organizacyjnych. W czytelny sposób przedstawia cechy struktur organizacyjnych. Odnosi się do determinant struktury organizacyjnej, w tym do celu, otoczenia zewnętrznego i strategii. Stwierdza słusznie, że dobra struktura to fundament każdej organizacji.

Kolejno odnosi się do ważnego problemu jakim jest podejście procesowe, które traktuje jako nowoczesny model zarządzania organizacją. Wskazuje jego wpływ na efektywność organizacji. Omawia znaczenie procesu i podejścia procesowego w zarządzania organizacją.

Wskazuje na potrzebę przechodzenia w zarządzaniu do myślenia procesowego. Dokonała przeglądu definicji procesu (Tab. 3.1, s. 55) chronologicznie od 1978 roku do 2015 roku.

Przedstawia cechy procesu przebiegającego w przedsiębiorstwie, przywołuje podział procesów na główne, zarządcze i wspierające oraz ze względu na spełniane funkcje. Omawia zasady podejścia procesowego i wskazuje jego zalety. Wskazuje na metody, które stosowane są w zarządzaniu procesami (kaizen, benchmarking). Wskazuje na wpływ podejścia procesowego na wzrost innowacyjności. Omawia cele organizacji, odnosi się do oceny poziomu dojrzałości procesowej organizacji, wskazuje cechy dojrzałości procesowej i niedojrzałości. Wskazuje na przydatność modelu CMMI. Autorka dokonała charakterystyki modelu dojrzałości procesowej organizacji, wyróżniła pięć faz.

Kolejno odniosła się do trzech elementów tj. podejścia procesowego, struktury organizacji, strategii. Wskazała, że efektem wprowadzenia modelu zarządzania procesami jest dostosowanie go do strategii organizacji. Powołuje się na prace Cyferta, Bitkowskiej oraz Czekała. Omawia model 7D Mc Kinseya. Wskazuje sposoby prowadzące do wzrostu skuteczności kluczowych procesów w organizacjach.

Ważną częścią niniejszej pracy jest problematyka związana z zarządzaniem uczelnią. Przedstawia wybrane definicje uczelni, wskazuje na czym polega zarządzanie uczelnią. Omawia funkcjonowanie uczelni jako podmiotu publicznego i podmiotu rynkowego. Odnosi się do modeli zarządzania uczelnią (boloński, paryski i neapolitański). Omawia przesłanki, na jakich opiera się nowoczesna szkoła. Przedstawia podstawowe elementy w systemie zarządzania uczelnią. W sposób graficzny pokazuje poziomy prac nad modelem zarządzania uczelnią oraz schemat modułów modelu zarządzania uczelnią. Omawia zarządzanie strategią w publicznych jednostkach szkolnictwa wyższego. Wskazuje, że strategie tworzone przez szkoły wyższe dotyczą całości zmian, jakie w niej zachodzą uwzględniając otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne (interesy interesariuszy). Za T. Wawakiem wskazuje przyczyny niepowodzeń realizacji strategii w szkołach wyższych. Autorka na str. 89 i 90 proponuje metodę, dzięki której zarządzanie strategiczne w szkołach wyższych staje się procesem o większej skuteczności. Podkreśla takie cechy strategii jak realność, niespodziewany efekt, standardowe działania (RUN) – Reality, Unexpected, Norma). RUN powinien umożliwić rozwój, samodoskonalenie, pokonywanie konkurencji, osiągnięcie wyznaczonych celów

Autorka wskazuje jakie elementy powinna zawierać strategia uczelni. Omawia etapy formułowania strategii uczelni. Pokazuje BSC dla uczelni (str. 93) oraz model zarządzania strategicznego dla uczelni. Doktorantka wskazuje, że uczelnia jest organizacją opartą na wiedzy oraz uczącą się. Przedstawia strukturę systemu zarządzania zorientowanego na proces oraz system zarządzania wiedzą wykorzystujący mechanizm systemu zarządzania opartego na procesach. Wskazuje na powody wprowadzania podejścia procesowego w organizacjach.

Odnosi się do sprawności działania, będącego cechą zarządzania procesowego, wskazując na rolę skutecznych działań, w organizacji. Wskazuje na ważne wyzwanie wspólnego zarządzania jaką jest zmienność procesów.

Doktorantka podkreśla, że szkoła w ujęciu procesowym uwzględnia zarządzanie, zasoby, cele. Pokazuje łańcuch wartości dla uczelni oraz ujęcie procesowe uczelni. Wskazuje na korzyści wynikające z wprowadzenia podejścia procesowego w uczelniach. Odnosi się do problemu struktur organizacyjnych w uczelniach.

Kolejny obszar badawczy podjęty w niniejszej pracy to struktury organizacyjne w uczelniach. Autorka słusznie zauważa, że w strukturach tych ściera się wieloletnia tradycja akademicka z nowoczesnością i zmiennością otoczenia. W diagnozie szkolnictwa wyższego wskazano na niedostateczną efektywność i skuteczność instytucjonalnego zarządzania uczelniami, brak kultury myślenia, planowania i zarządzania strategicznego. Uczelnie zarządzane są przez osoby, które najczęściej nie posiadają kompetencji w zakresie zarządzania. Strategia organizacyjna uczelni jest wysokim stopniu sformalizowana i scentralizowana, sztywna i dlatego z trudnościami przystosowuje się do zmian zewnętrznych i wewnętrznych.

Wprowadzenie zarządzania poprzez procesy może tworzyć warunki dla usprawniania i optymalizacji działań. Aktualnie ma miejsce rozdźwięk pomiędzy strukturą a zidentyfikowanymi procesami, ma to miejsce w odniesieniu do formalnej struktury organizacyjnej i do struktury kadry zarządzającej. Żeby podejście procesowe dało określone efekty konieczne jest zaangażowanie efektywnych procesów.

Przed szkolnictwem wyższym stoją nowe zadania i warunki wynikające z determinant wynikających z otoczenia prawnego i społeczno-gospodarczego, co wymaga elastycznej struktury organizacyjnej. Badania potwierdzają zależność pomiędzy zarządzaniem wiedzą a elastycznością struktury organizacyjnej, potwierdzają także potrzebę procesowego podejścia. Dlatego konieczna jest stopniowa orientacja struktur uczelni z tradycyjnych pionowych na struktury poziome, odpowiadające kluczowym procesom w jednostkach. Autorka pracy podkreśla, że w uczelniach centrum władzy powinno służyć wzrostowi efektywności działań. Rynek wymaga od władz uczelni wiedzy i umiejętności menedżerskich, a od pracowników na kierowniczych stanowiskach rynkowego podejścia do gospodarowania zasobami uczelni.

Transformacja polega na przejściu od starego paradygmatu przekazywania wiedzy do nowego, w którym proces świadczenia usługi edukacyjnej oparty jest na analizie indywidualnych potrzeb klienta.

Na rys. 4.12. s. 114 pokazano elementy składowe jakości w szkole wyższej.

Autorka pracy wskazuje na potrzebę wdrożenia zasad zarządzania jakością w uczelniach. Podkreśla konieczność uwzględnienia poziomu dojrzałości procesowej organizacji

Rozdział V pracy zawiera wyniki badań odnoszące się do aspektów strategii, struktury organizacyjnej i stosowania podejścia procesowego w uczelni publicznej. Praca jest poprawna od strony metodyki badań. Dobór metod badawczych umożliwia realizację celów postawionych przed pracą.

Próba badawcza to 95 uczelni: 18 uniwersytetów, 18 uczelni technicznych, 5 uczelni ekonomicznych, 5 uczelni pedagogicznych, 6 uczelni rolniczo-przyrodniczych, 6 akademii wychowania fizycznego, 1 uczelnia teologiczna oraz 36 Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych

Posłużono się w pracy 3 metodami:

- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa
- metoda badania dokumentów: strategia, struktury organizacyjne, mapy procesów, akty prawne
- metoda ankietowa skierowana do najwyższego kierownictwa.

Ankieta składała się z 3 części, czas zebrania danych 07 2015 - 03 2016. Wykorzystano dane z Biuletynu Informacji Publicznej i stron internetowych.

W oparciu o uzyskane dane informacje wyznaczono wstępny model zarządzania uczelniami i wskazano luki badawcze. Kolejno zredagowano tekst ankiety badawczej. Kwestionariusz ankiety obejmował:

- obszar struktury organizacyjnej 12 pytań
- strategia uczelni 13 pytań
- podejście procesowe 17 pytań

Do zbierania danych wykorzystano platformę internetową 'Webankieta'. W ankiecie były pytania zamknięte i otwarte, wykorzystano skale nominalne i przedziałowe. Każdą część kwestionariusza mógł wypełnić kto inny. Zwrotność ankiet wyniosła 14, dlatego przeprowadzono 100 rozmów telefonicznych. Ostatecznie wróciło 47 ankiet tj. 50%. Przyczyny braku udziału w badaniu to: brak chęci, brak decyzji Rektora, trudności w wytypowaniu osoby do wypełnienia ankiety, mocno rozbudowany kwestionariusz, brak czasu, brak objęcia badań patronatem MNiSW.

Badano siedem z ośmiu typów uczelni, uczelnia teologiczna odmówiła udziału w badaniu. Przedstawiono charakterystykę badanych uczelni z punktu widzenia pracownika i studenta.

Dokonano charakterystyki respondentów ze względu na pełnione funkcje, obszar tematyczny wykonywane zadania i doświadczenie zawodowe. 38% respondentów zajmowało się zarządzaniem jakością lub procesami, strategią i finansami 17%, technologiami informatycznymi 9%. W oparciu o charakterystykę podmiotów badawczych i respondentów sformułowano 13 wniosków. Z wniosków wyłania się obraz nieskutecznego procesu zarządzania uczelniami publicznymi.

Kolejnym badaniu poddano strategię w uczelniach publicznych. Określono aspekty związane z wprowadzeniem nowego wydania strategii w badanych podmiotach (rys. 5.9 s. 144) Są to względy dotyczące skutecznej realizacji celów strategicznych, analiza możliwości finansowych do realizacji celów z niej wynikających, analiza infrastruktury, w tym IT, analiza stanu zatrudnienia pod kątem realizacji celów strategicznych przez zasoby ludzkie uczelni.

Analiza dotyczyła między innymi autorstwa strategii, zakresu udostępniania dokumentu strategii, wykazu działań wynikających z wdrożenia strategii. Oceniono spójność celów wydziałowych i ogólnouczelnianych. Pokazano podział zadań przy nadzorowaniu, realizacji i przeglądzie strategii oraz odpowiedzialności za poszczególne etapy zarządzania strategicznego.

Zbadano zakres wyznaczania wskaźników do monitorowania celów strategicznych w uczelniach. Określono rodzaje podejmowanych działań w przypadku niezrealizowania celów strategicznych wg typów uczelni.

Przedstawiono skutki i następstwa braku realizacji celów w badanych podmiotach. W wyniku badania strategii sformułowano 9 wniosków. Opracowano model zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych. Potwierdzono trzecią hipotezę, że strategia uczelni determinuje wdr żenie podejścia procesowego.

Kolejno badaniu poddano podejście procesowe.

Tylko trzy uczelnie deklarują posiadanie modelu procesowego zatwierdzonego przez kierownictwo organizacji, a u siedmiu nie ma zdefiniowanego żadnego procesu w łańcuchu działań.

Badaniu i ocenie poddano posiadanie zakresów obowiązków przez poszczególne grupy pracowników, określenie właścicieli procesów oraz zdefiniowanie mierników dla realizowanych działań w badanych podmiotach. Zbadano częstotliwość monitorowania mierników oraz przyczyny zbierania danych o funkcjonowaniu procesów. Określono osoby wykorzystujące dane z procesów w badanych uczelniach. Pokazano także politykę szkolenia w zakresie zarządzania procesami oraz skłonność inwestowania funduszy w podejście procesowe. W wyniku przeprowadzonych badań sformułowano 12 wniosków.

Przedstawiono II etap modelu zarządzania uczelnią, gdzie uwzględniono powiązania zarządzania strategicznego z podejściem procesowym, przez co potwierdzono hipotezę czwartą tj. stosowanie podejścia procesowego wspomaga realizację strategii.

Kolejno przedstawiono problem dotyczący poziomu dojrzałości procesowej publicznych szkół wyższych. Wśród elementów zarządzania procesowego, które w przypadku oceny uczelni należy poddać weryfikacji należy wskazać na:

- podejście do budowy struktury organizacyjnej
- wewnętrzna zdolność do delegowania zadań
- zdolność do identyfikowania łańcucha tworzenia wartości i zarządzania nim.

W odniesieniu do dojrzałości procesowej uczelni sformułowano 8 konkluzji i spostrzeżeń.

Kolejno odniesiono się w badaniach do struktury organizacyjnej w uczelniach. Z badań wynika, że wszystkie uczelnie deklarują posiadanie struktury organizacyjnej. W pracy określono zakres i sposoby udostępniania schematu organizacyjnego interesariuszom. Pokazano rodzaje struktur organizacyjnych w badanych uczelniach (liniowa, liniowo-sztabowa i macierzowa). Przeważają liniowo-sztabowe w obszarze państwowego szkolnictwa wyższego, w uczelniach pedagogicznych i rolniczych dominuje struktura liniowa. Dokonano charakterystyki struktur i wskazano powody przeglądu i aktualizacji struktur organizacyjnych w uczelniach. Przedstawiono strukturę osób biorących udział w pracach nad zmianami struktury organizacyjnej. Wskazano także powody

aktualizacji struktury organizacyjnej w uczelniach oraz priorytety w konfiguracji struktury organizacyjnej w uczelni. Potwierdzono hipotezę pierwszą: strategia uczelni wpływa na jej strukturę i hipotezę drugą: struktura organizacyjna uczelni oddziałuje na strategię.

Potwierdzono hipotezę piątą: podejście procesowe modeluje strukturę organizacyjną a hipoteza szósta została odrzucona: struktura organizacyjna wspomaga funkcjonowanie procesów w uczelni .

Badano wzajemne oddziaływanie pomiędzy strategią, strukturą organizacyjną, zależności pomiędzy strategią a strukturą organizacyjną.

Rozdział VI to model zarządzania uczelnia SPS (strategia, procesy, struktura)

Model ukształtowany został jako rozwinięcie założeń:

1. strategia to poziom wyjścia
2. procesy to forma realizacji strategii
3. struktura organizacyjna wspiera procesy dzięki czemu wspiera strategię

Na rysunku 6,2 został przedstawiony schemat zarządzania uczelnią w oparciu o powiązania pomiędzy elementami modelu SPS. Można uznać, że jest to pewien wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu, model może być wykorzystywany przez uczelnie. Autorka przedstawiła cechy modelu oraz wskazała jego przydatność w ocenie efektywności (poziom strategii, procesu i strategii) oraz potrzeby efektywności (tab. 6.1. s. 196).

Prace kończą podsumowanie i wnioski.

Podstawy teoretyczne pracy:

Praca została oparta na 243 pozycjach literatury, w tym 19 pozycji to literatura anglojęzyczna. Literatura jest odpowiednio dobrana i poprawnie wykorzystana. Umożliwiła realizację celów postawionych przed niniejszą pracą. Percepcję treści pracy ułatwia 70 rysunków i 31 tabel.

Problemy wymagające ustosunkowania się Autorki formułuję w postaci pytań;

Pyt. Jakie są różnice pomiędzy bezpiecznym formułowaniem strategii a koncepcją RUN.

Pyt. Jakie są najważniejsze determinanty jakości zarządzania w szkołach wyższych

Pyt. Jakie są możliwości wprowadzania zwinnego zarządzania w szkołach wyższych.

Pyt. Który model dojrzałości procesowej najbardziej przystaje do uczelni i dlaczego

Ocena ogólna pracy doktorskiej

1. Praca spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, jest poprawna pod względem formalnym i merytorycznym, posiada oryginalny charakter wyrażający się w sposobie rozwiązania postawionego problemu badawczego.
2. Cele postawione przed pracą zostały osiągnięte a hipotezy pracy zweryfikowane.
3. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są poprawne i umożliwiły osiągnięcie celów postawionych przed pracą.

4. Praca rozszerza dorobek nauk ekonomicznych w obszarze nauk o zarządzaniu i dowodzi posiadania przez Doktorantkę rozwiniętego warsztatu badawczego oraz wystarczającej wiedzy do prowadzenia dalszych badań naukowych w obszarze zarządzania.

Wniosek końcowy

Biorąc pod uwagę merytoryczną ocenę pracy doktorskiej stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane pracom doktorskim, zawarte w Ustawie o tytule i stopniach naukowych i wnoszę do Rady Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji o dopuszczenie pracy mgr inż. Joanny Mnich pt. "Strategia i struktura organizacyjna a podejście procesowe w zarządzaniu uczelnią" do publicznej obrony. Przedstawiona do recenzji praca daje podstawę do ubiegania się o stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Lublin, 17 grudnia 2018 roku.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Mnich', is written in a cursive style.