

Warszawa, dnia 30.11.2020

Dr hab. prof. ucz. Jacek Pasieczny
Katedra Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Recenzja

Rozprawy doktorskiej mgr Piotra Skrzyniarza na temat „Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników”

I. Uwagi wstępne

1. Formułując ocenę rozprawy mgr Piotra Skrzyniarza „Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników” kierowałem się następującymi kryteriami oceny:

- A. Trafność wyboru przedmiotu i problematyki badawczej, jej aktualność, złożoność, oryginalność i waga z punktu widzenia rozwoju teorii oraz znaczenie praktyczne.
- B. Poprawność wybranych celów badawczych, tezy i hipotez, wiedza teoretyczna Autora, znajomość warsztatu badawczego i umiejętność jego stosowania, stopień realizacji zamierzeń badawczych.
- C. Konstrukcja logiczna rozprawy, przejrzystość wywodów i poziom edytorski pracy.

2. Licząca 213 stron praca składa się ze spisu treści, wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, załączników i spisów: rysunków, tablic, załączników. Bardzo obszerna bibliografia liczy 407 pozycji. Znaczną część wykorzystywanej literatury stanowią pozycje obcojęzyczne.

Do wszystkich tych pozycji znajdują się odwołania w pracy. Zwięzłość pracy należy traktować jako jej zaletę.

3. Struktura rozprawy i kolejność rozpatrywanych zagadnień nieco odbiegają od klasycznych wzorów. We wstępie dokonano wprowadzenia do stosowanej w pracy terminologii, uzasadniono podjęcie badań, wyznaczono cel ogólny i wiązkę celów szczegółowych, sformułowano pytania badawcze, hipotezy oraz krótko zaprezentowano treść poszczególnych rozdziałów. Bardzo skrótowo zaprezentowano również metodę badawczą. Poszczególne rozdziały traktują o problematyce celów w organizacji i zarządzaniu przez cele, Zrównoważonej Karcie Wyników i kaskadowaniu celów, metodach obiektywizacji celów i wzorcu postępowania w procesie kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników. Odmiennością od klasycznego wzorca jest brak wyodrębnionej części metodologicznej. Informacje na temat prowadzonych badań i źródeł wnioskowania zamieszczono w we wstępie (dość lakonicznie). przypisach dolnych do pracy i zakończeniu, co nie wydaje się właściwym rozwiązaniem, gdyż nie daje możliwości odpowiednio szczegółowego przedstawienia procesu badawczego. Wnioski z rozprawy i odniesienie się do hipotez zawarto w zakończeniu.

II. Cele i metody badawcze rozprawy

1. Oceniana rozprawa doktorska traktuje o kaskadowaniu celów w metodyce Zrównoważonej Karty Wyników. Wybrany temat uważam za bardzo istotny z kilku względów.

Po pierwsze, ustalanie celów organizacyjnych należy do klasycznych i ponadczasowych problemów zarządzania. Wagę tej problematyki dostrzegali prekursorzy nauki o zarządzaniu, a także liczni badacze i doradcy organizacyjni. Właściwie sformułowane cele są kluczowym warunkiem sprawnego działania organizacji. Po drugie, poszukiwanie przyczyn powtarzających się cyklicznie kryzysów organizacyjnych pozwala stwierdzić, że u ich źródeł leżą często niewłaściwie wyznaczone cele organizacyjne lub też brak zrozumienia i identyfikacji z celami organizacyjnymi przez pracowników. Po trzecie, istnieje szereg mechanizmów wpływających na to, że cele organizacyjne są często bardziej konsekwencją różnorodnych oddziaływań politycznych, niż racjonalnych i obiektywnych procesów decyzyjnych. Wskazuje to na rangę zawartych w rozprawie rozważań odnośnie obiektywizacji celów. Po czwarte, stworzenie modelu kaskadowania celów, może służyć pomocą w tworzeniu

i doskonaleniu katalogu dobrych praktyk z zakresu zarządzania przez cele. Po piąte wreszcie, Zrównoważona Karta Wyników (ZKW) uchodzi za narzędzie stosunkowo trudne do zastosowania w praktyce. Do takich trudności zalicza się m.in. problemy w uzyskaniu spójności między obszarem strategicznym a operacyjnym w zastosowaniu ZKW. Praca autorstwa mgr Piotra Skrzyniarza stanowi udaną próbę podniesienia spójności organizacyjnej w tym obszarze. Można więc uznać, że aktualność i waga podejmowanych problemów są atutem rozprawy.

2.Badania i rozważania traktujące o zarządzaniu celami i ZKW wpisują się w szeroki nurt rozważań na temat zależności między zarządzaniem strategicznym i funkcjonowaniem na poziomie operacyjnym organizacji. W ostatnich latach istotnie zmieniły się poglądy odnośnie funkcjonowania organizacji i zarządzania organizacjami. Teorie i rozważania skoncentrowane na wybranych aspektach organizacji, skutkujące brakiem spojrzenia całościowego i grożące zjawiskiem suboptymalizacji są zastępowane przez koncepcje integracyjne. Autor dostrzega tę ewolucję i kieruje się w swojej rozprawie filozofią procesową, która z kolei opiera się na systemowej koncepcji organizacji. Praca silnie osadzona jest w planistycznym nurcie teorii strategii, choć sam autor nie używa tego terminu. Jednak charakterystyczny dla tego nurtu swoisty determinizm wyraźnie widoczny jest szczególnie w rozważaniach autora na temat wyznaczania i kaskadowania celów. Wymienione wyżej względy stanowią o dużej wartości i randze poruszanych w rozprawie zagadnień. Połączenie perspektyw zarządzania przez cele i ZKW jest zamierzeniem o dużej randze i znacznym stopniu złożoności. Autorowi udało się połączyć te perspektywy w stopniu bardzo dobrym.

3.Tytuł rozprawy „Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników” sformułowany jest właściwie, choć dostrzegalny jest wpływ terminologii branżowej. Treść pracy w pełni koresponduje z tak sformułowanym tytułem.

4.Podstawowym celem pracy jest „udoskonalenie metodyki kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników poprzez uzupełnienie i doprecyzowanie katalogu dobrych praktyk oraz stworzenie wielowymiarowego wzorca postępowania w procesie kaskadowania celów” (s.10). Wyznaczony cel jest interesujący i wartościowy. Sposób sformułowania celu sprawia, że ma on zarówno walory naukowe, jak i praktyczne. Ponadto Autor wyznacza cztery cele szczegółowe. Wyznaczone cele różnią się pod względem stopnia trudności, jednak ogólnie należy uznać je za ambitne i o sporym znaczeniu teoretycznym i praktycznym.

5. Problem naukowy został sformułowany w sposób następujący (s.8-9): „Jakie zastosować metody i techniki oraz jakie przyjąć założenia do kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników, aby możliwe było sformułowanie obiektywnych celów operacyjnych, zwiększających prawdopodobieństwo realizacji strategii?” Aby doprecyzować główny problem naukowy, Autor postawił cztery dodatkowe pytania cząstkowe. Należy pozytywnie ocenić rangę, znaczenie poznawcze oraz walory teoretyczne i praktyczne takiego zamierzenia, gdyż – jak wcześniej wspomniano – odnosi się ono do istotnego zagadnienia nauk o zarządzaniu. Sposób sformułowania problemu świadczy również o wspomnianym osadzeniu teoretycznym rozprawy w nurcie planistycznym teorii strategii. Szkoda, że sam Autor nie wyartykułował tego w sposób bezpośredni.

6. Autor sformułował dwie hipotezy badawcze (s.12): (H1) „Literatura dotycząca kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników ogranicza się do ogólnych wytycznych i brak jest w piśmiennictwie propozycji kompleksowego podejścia, uwzględniającego aspekty zarządzania współzależne z kaskadowaniem celów”; (H2) „Poszczególne metody, techniki i narzędzia zarządzania stymulują w pewnym zakresie do obiektywizacji celów, a ich synergiczne zastosowanie pozwala zwiększyć skuteczność procesu kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników”. W zakończeniu pracy Autor odnosi się do postawionego celu i weryfikacji hipotez. O ile realizacja celu nie budzi żadnych wątpliwości, weryfikacja hipotez pozostawia niedosyt. Pierwsza hipoteza nawiązuje do analizy literatury. Autor dokonał dużego wysiłku w tym zakresie i hipotezę tę można uznać za potwierdzoną. W przypadku hipotezy drugiej Autor pisze (s.186): „wnioski a analizy logicznej „macierzy obiektywizacji celów” oraz obserwacja naukowa badanych przedsiębiorstw potwierdziły hipotezę 2, że poszczególne metody techniki i narzędzia zarządzania stymulują w pewnym zakresie do obiektywizacji celów (...)”. Wydaje się, że wnioski z analizy macierzy, która jest konstruktem teoretycznym Autora nie są wystarczającą podstawą do weryfikacji tej hipotezy, zwłaszcza jeśli chodzi o ocenę skuteczności.

7. Weryfikacja drugiej hipotezy byłaby możliwa, gdyby Autor zastosował „synergiczne zastosowanie metod, narzędzi i technik w kaskadowaniu celów ZKW” w praktyce i poddał to ocenie np. poprzez badania ankietowe lub analizę wyników ekonomicznych we wdrażanych podmiotach. Prawdopodobnie tak było, jednak Autor tego nie udowadnia poprzez klarowne

zaprezentowanie zastosowanej metody badawczej. Jej opis jest zbyt ogólny i w dodatku rozproszony między wstęp, przypisy i zakończenie. Szkoda, bo Autor wspomina we wstępie i niektórych przypisach, że analizie poddawane były przypadki, prowadzono także wywiady i ankiety w dużej skali. Prawdopodobnie Autor posługiwał się również metodą Action Research, choć to przypuszczenie recenzenta wynika wyłącznie z analizy treści, bo ten termin nie pojawia się w pracy. Brak dobrego opisu metody badawczej jest niewątpliwie słabszym punktem rozprawy.

III. Przedmiot rozprawy

1. Pierwszy rozdział pracy poświęcony jest problematyce wyznaczania celów organizacyjnych. Autor zdefiniował cele, dokonał przeglądu piśmiennictwa z tego zakresu, zaprezentował koncepcje wyznaczania celów a także ich klasyfikacje. Szczególny nacisk położono na koncepcję zarządzania przez cele. Autor przedstawił główne założenia a także ewolucję tej koncepcji. Na szczególną uwagę zasługuje przegląd badań odnoszących się do realizacji metodyki zarządzania przez cele w praktyce. Końcowa część rozdziału poświęcona jest problemom kaskadowania celów. Autor wykazuje się dużą znajomością tematu, korzysta ze zróżnicowanych źródeł, w tym licznych pozycji obcojęzycznych. W tym i następnych rozdziałach wielokrotnie pisze się o skomplikowanym i pełnym subiektywnych motywów procesie wyznaczania celów. Być może właściwe byłoby tu nawiązanie do koncepcji nowego instytucjonalizmu w zarządzaniu, jednak Autor przyjął inną perspektywę badawczą, do czego miał prawo.

2. Drugi rozdział jest logiczną konsekwencją sformułowanego przez Autora celu pracy i wybranego obszaru badawczego. Poświęcony jest on problematyce Zrównoważonej Karty Wyników. W rozdziale przedstawiona jest geneza, ewolucja i dzisiejszy stan wiedzy na temat ZKW. Również ta część pracy napisana została na podstawie bogatych i zróżnicowanych materiałów źródłowych. Autor wykazuje się bardzo dobrą znajomością światowych badań z tego obszaru. Na uwagę zasługuje krytyczne podejście do omawianego tematu np. taki charakter ma analiza ze stron 74-76.

3. Rozdział trzeci „Synergiczne zastosowanie metod zarządzania do obiektywizacji celów” poświęcony został opracowaniu modelu kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników. W

ramach tego rozdziału rozważa się problematykę obiektywizacji celów i ryzyko ich subiektywizacji. Wartościowa jest klasyfikacja czynników obiektywizacji celów, a także model kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników. Autor dokonał tego w ujęciu syntetycznym i analitycznym na trzech poziomach: normatywnym, strategicznym i operacyjnym. Udana jest próba weryfikacji modelu pod kątem zaprezentowanych czynników obiektywizacji.

4. Na szczególną uwagę zasługuje rozdział czwarty rozprawy. Zaprezentowano w nim wzorzec postępowania w procesie kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników. Autor dokonał jego prezentacji w formie map procesów i tablic w ujęciu normatywnym, strategicznym i operacyjnym wraz z technikami zapobiegającymi subiektywizacji celów.

5. Całość wieńczy zakończenie, w którym Autor powraca do celu pracy, hipotez i zastosowanych metod badawczych.

Podsumowując – poziom merytoryczny rozprawy, w tym krytyczne i jednocześnie kreatywne podejście Autora do prezentowanych zagadnień zasługuje na wysoką ocenę. Szkoda że tak mało napisano o praktycznym zastosowaniu modelu stworzonego przez Autora, które miało miejsce w kilku organizacjach.

IV. Poziom edytorski rozprawy

1. Strona formalna i warsztatowa pracy zasługuje na wysoką ocenę. Sposób prezentacji problemów i jasność wywodów sprawiają, że pracę czyta się dobrze. Autor z dużą biegłością stosuje graficzne formy prezentacji.

2. Jak na pracę liczącą 213 stron recenzent zauważył jedynie dwie bardzo drobne pomyłki, co świadczy o bardzo dużej dbałości Autora o wysoki poziom edytorski.

- S. 52 – występuję (powinno być: występuje),
- S. 89 – każde (powinno być: każdy).

V. Konkluzja

Generalna ocena całej rozprawy jest wysoka. Jej Autor podjął ambitny i złożony temat badawczy, opanował bogatą literaturę i wykazał się kreatywnością i umiejętnością syntezy. Przeprowadzona analiza doprowadziła do ciekawych i wartościowych wniosków zarówno z punktu widzenia rozwoju nauki o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki zarządzania.

W związku z powyższym stwierdzam, że rozprawa pana mgr Piotra Skrzyniarza „Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników” spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

/Jacek Pasieczny/

Jacek Pasieczny

