

RECENZJA PRACY DOKTORSKIEJ

SYSTEM ZARZĄDZANIA PRZEZ CELE (ZPC) W STRATEGII KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Doktorant: Adam Sikorski

Promotor: dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz

Recenzent: dr hab. Artur Woźny, prof. PRz

Przedmiotem niniejszej oceny jest rozprawa doktorska napisana przez mgr Adama Sikorskiego pt: *System zarządzania przez cele w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Promotorem dzieła jest dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz.

Przedłożona do recenzji rozprawa ma 161 stron i jest podzielona na 4 rozdziały. Uznać należy więc, że autor spełnił podstawowe wymagania stawiane tego typu dziełom odnośnie do konstrukcji, zawartych treści oraz przejrzystości.

We wstępie dysertacji omówione zostały główne założenia rozprawy oraz streszczone zawartości poszczególnych rozdziałów, które pozwoliły na zrealizowanie zamierzonego celu. Pracę wieńczy zakończenie, w którym to doktorant prezentuje zamieszczone w pracy: spis literatury, spis tabel, spis rysunków oraz załączniki.

Przystępując do wykonania tej pracy autor wyznaczył sobie następujący cel: Pogłębienie wiedzy teoretycznej na temat wpływu systemu zarządzania przez cele na efektywność procesu zarządzania strategicznego oraz weryfikacji tej wiedzy o badania empiryczne zrealizowane w wybranych przedsiębiorstwach. Następnie w oparciu o badania podejmuje próby udoskonalenia metodologii, tworzenia i delegowania celów mających zwiększyć prawdopodobieństwo realizacji strategii konkurencyjnej oraz opracowania założeń dla tworzenia modelu ZPC służącego optymalizacji strategii konkurencyjnej.

W pierwszym rozdziale zatytułowanym *Filozofia zarządzania przez cele (ZPC) we współpracy organizacji* autor wprowadzając w problematykę stawia pytania, na które udzielenie odpowiedzi umożliwia skuteczne rozwiązanie problemów dotyczących zwiększenia udziału w rynku i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej.

W podrozdziale *Istota i funkcja celu oraz zarządzania przez cele* autor podejmuje działania zmierzające do historycznego uporządkowania definicji oraz pojęcia samego celu, a także odnosi się do współczesności. Przedstawia też alternatywę tłumaczenia celu.

Płynnie przechodzi do definiowania celu w ujęciu zbiorowym dla potrzeb teorii i praktyki.

Podrozdział ten wzbogacają dwa trafnie dobrane rysunki: *Ogólny model organizacji H.J. Leavitta* oraz *Kluczowe cele organizacji*. Dokładna ich analiza pozwala na wyciągnięcie wniosków, iż formułowanie celów stanowi pierwszy proces planowania.

W kolejnym podrozdziale *1.2 Hierarchia celów. Kontekst misji i wizji organizacji* autor udowadnia, iż pomiędzy celami (w szerokim ujęciu) zachodzi relacja współzależności. Bardzo czytelnie przedstawia tą tezę na rysunku nr 3 *Hierarchia celów w organizacji i ich współzależność*.

Natomiast rysunek 4 *Hierarchia działań w procesie uszczegółowienia celów w organizacji* dowodzi, że każda organizacja w swej misji musi posiadać wyróżnik, co sprawia, że staje się konkurencyjna na rynku.

Kolejne podrozdziały wprowadzają czytelnika w obszar genezy i definicji ZPC oraz ZPC jako „interwencja organizacyjna.”

Ich zawartość to przegląd literatury przedmiotu, która pozwala na właściwe zinterpretowanie celów organizacji, aby nie powodowały zakłóceń w toku ich realizacji.

W trakcie przeglądu i analizy literatury przedmiotu autor odnalazł szereg czynników, które uznaje za przyczyny powstawania zagrożeń dla zobiiektywizowania i zrationalizowania procesu ustalania celów.

Po zebraniu ich przedstawił pełne zestawienie w Tabeli 1. *Czynniki zagrażające obiektywizacji procesu wyznaczania celów w ZPC* ustalając konsekwentnie czynnik zagrożenia, możliwe przyczyny zagrożenia oraz konsekwencje zagrożenia.

Takie tabelaryczne zestawienie podnosi znacząco wartość pracy, jednakże bardziej szczegółowa analiza korelacji pomiędzy nimi byłaby wskazana jako podsumowanie.

W drugim rozdziale zatytułowanym *ZPC w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa* doktorant skupia swą uwagę na kwestie dotyczące ZPC jako narzędzia wykorzystywanego w procesach i realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Każdy cel powinien mieć określony termin realizacji, przeznaczony budżet, osoby odpowiedzialne za realizację oraz prowadzący ewaluację. Realizacja poszczególnych elementów prowadzi do zrównoważonego rozwoju.

W kolejnych podrozdziałach autor przechodzi bardzo płynnie od identyfikacji potrzeb i planowania strategicznego w przedsiębiorstwie, przez poszukiwanie obszarów zagrożenia, wykorzystanie ZPC w analizie strategii przedsiębiorstwa do strategii konkurowania opartych na ZPC.

Rozdział ten jest bogaty w liczne rysunki oraz tabele, wykresy, a także zestawienia, co pozwala usystematyzować zebrany materiał.

Słusznie zauważa autor w podrozdziale 2.4 *Cele w realizacji strategii konkurencyjnej*, że w Polsce większość firm dla swojego rozwoju wykorzystuje okazję niż realizowane strategie i wyznaczone cele.

Ostatnie dwa lata funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie COVID-19 dało

temu wyraz.

Pojawiające się na rynku nowe firmy czy organizacje dały dowód temu, że trzeba mieć zupełnie inne podejście do formułowania i realizacji celów. Wątek ten w obecnej nowej rzeczywistości ekonomicznej mógłby być nieco bardziej rozwinięty i analiza funkcjonowania firmy w realiach pandemii rzuciłaby inne światło na „zarządzanie przez cele”, strategię konkurowania. Europejski Model Doskonałości Biznesu (EMDB) pozwala na ustalenie wpływu określonych czynników na postępy w obszarach budowania doskonałości w funkcjonowaniu firmy, niemniej jednak w ostatnich latach pojawiło się wiele niewiadomych, które rzutują na poprawność tego modelu. Autor winien przynajmniej wspomnieć o stanie niepewności gospodarki światowej, systemów logistycznych, a także trudności w zaplanowaniu i przeprowadzeniu samooceny w firmach.

Natomiast mocną stroną stały się działania nakierowane na wykorzystanie pojawiającej się okazji.

Rozdział trzeci przedstawionej pracy to: *Metodyka badania kluczowych determinant i efektów zarządzania przez cele w wybranych przedsiębiorstwach*. W pierwszym podrozdziale dla potrzeb przedstawionej pracy jako obszar badania uznano wszystkie przedsiębiorstwa, które w 2017 roku weszły na rynek Giełdy Papierów Wartościowych (15 spółek akcyjnych). Pracownicy tych przedsiębiorstw stanowili populację, z której wyodrębniono osoby stanowiące próbę badawczą.

Dla potrzeb pracy autor wyznaczył cel diagnostyczny:

- *identyfikacja kluczowych determinant oparcia strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa na systemie zarządzania przez cele wyznaczającego delegowanie ich na niższe szczeble struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz ocena wpływu stosowania ZPC na realizację strategii i kształtowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstw.*

Mimo faktu, iż cel diagnostyczny został mocno rozbudowany, to udało się go autorowi w dalszej części pracy osiągnąć tworząc „wiązkę celów”.

Kolejny podrozdział 3.2 - zatytułowany *Metody, techniki i narzędzia badawcze*

zawiera opis metod oraz technik, a także narzędzi badawczych.

Już we wstępie autor informuje czytelnika, że dla potrzeb badania empirycznego jako metodę pozyskiwania danych pierwotnych wybrano sondaż diagnostyczny, który pozwolił mu na przeprowadzenie analizy statystycznej. Należy nadmienić, iż badania praktyczne przeprowadzone dla potrzeb niniejszej pracy były prowadzone w listopadzie i gmdniu 2021 roku, a więc są one aktualne.

Etapy postępowania przebiegły według metodyki prezentacji przez doktoranta i jak wynika z nich nie stanowiły większego problemu.

Liczne tabele i rysunki, a także zestawienia zostały starannie wykonane i opisane wraz z dokładną analizą oraz wnioskami z nich płynącymi.

Rozdział trzeci wieńczy tabela 15 *Staż pracy w badanych przedsiębiorstwach*, która pozwala wysunąć wniosek, że statystyczny uczestnik badania był mężczyzną w wieku 46-55 lat z wykształceniem wyższym, a jego staż pracy mieści się w przedziale 6-10, czyli ma doświadczenie zawodowe i zna firmę.

W ostatnim czwartym rozdziale zatytułowanym *Ocena i perspektywa wykorzystywania systemu ZPC w realizacji strategii badanych przedsiębiorstw* autor przedstawia wyniki swoich badań przeprowadzonych w kilku przedsiębiorstwach.

Rozdział, dla lepszego opisanie efektów badań, został podzielony na pięć podrozdziałów zawierających zestawienie tabelaryczne i szczegółowe omówienie oraz komentarze.

Na uwagę zasługuje podrozdział 4.5, w którym to autor przedstawia wynikające z badań uwarunkowanie budowy modelu strategii konkurencyjnej opartej na systemie ZPC.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że autor sam zaznacza, że jego badania mają charakter rozwojowy. To znaczy, iż będzie się zajmował daną problematyką po obronie doktoratu. Przedstawione rozwiązanie nie ma charakteru kompleksowego.

Dla procesu kaskadowania celów przygotowano bardzo czytelny rysunek (Rys. 23), jest on opracowany przez autora dysertacji.

Znamiona własnej koncepcji graficznej nosi też rysunek zatytułowany *Model*

zintegrowanego procesu strategii w oparciu o ZPC i OKR. Świadczy to o dużym zaangażowaniu w temat i perspektywie dalszego poszerzania owego zagadnienia w dociekaniach badawczych i analizie efektów pracy.

Efekty dalszej pracy dają nadzieję na propozycje zmian w funkcjonowaniu wielu badanych organizacji, ponieważ w przedsiębiorstwach funkcjonujących na obecnym rynku widoczny jest brak ścisłego powiązania pracowników z poszczególnymi celami.

W zakończeniu swojej dysertacji autor podsumowuje badania, a także analizuje literaturę przedmiotu. Stawia tezę, że jego koncepcja jest jedną z wielu propozycji mających za zadanie podniesienie efektywności procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Takie stwierdzenie świadczy o skromności badacza i jego dociekliwości, a także chęci dalszego zgłębiania swej wiedzy w tym temacie.

Słusznym zabiegiem, jakiego dokonał autor, jest informacja zawarta w zakończeniu doktoratu, dotycząca hipotezy czwartej, która to nie może być do końca zweryfikowana, stwierdzenie to mobilizuje autora do dalszych badań i jak sam pisze *przez dłuższy okres, by stwierdzić czy strategia ta została utrzymana.*

Niezależnie od merytorycznej oceny wyników badawczych, nasuwają się uwagi dotyczące formalnej strony pracy.

Trzeba zacząć od strony graficznej, czyli wydruku komputerowego, który eksponuje logiczną budowę pracy. Poszczególne rozdziały wyodrębnia użyta w tytułach wyrazista czcionka, podobnie jest z podrozdziałami. Tabele wykresy i rysunki są czytelne i wspierają tok myślowy autora. Tym niemniej powstaje pewne zakłócenie, gdy chodzi o podpisy pod tymi pomocami. Tutaj czcionka jest zbyt duża, za bardzo rzuca się w oczy, stanowiąc konkurencję dla tytułów podrozdziałów, gdyż niewiele się różni od wielkości czcionki tam stosowanej.

Spis treści odzwierciedla kompozycję pracy i jest wystarczająco szczegółowy. W części końcowej umieszczony został wykaz wykorzystanych źródeł jako *Literatura*. Byłoby lepiej gdyby autor użył terminu *Literatura przedmiotu* lub *Stan badań* czy po prostu *Bibliografia*.

Słowo „literatura” sugeruje raczej sztukę słowa, a przecież autor nie zajmował się ani liryką ani epiką ani dramatem. W dalszej części pracy używa terminu „literatura przedmiotu” i dlatego warto umieścić go także w spisie treści.

Skoro mowa o wykorzystanych źródłach naukowych, to należy wyrazić pełne uznanie dla rzetelności przeprowadzonej kwerendy. Poza tym bez zarzutu funkcjonuje aparat przypisów i zwraca uwagę staranność zapisów bibliograficznych.

Na podkreślenie zasługuje również, gdy rozważana jest istota „celu” i „strategii”, wykorzystanie tradycji filozoficznej z kręgu antycznej Grecji. O wspomnianej już rzetelności w poszukiwaniu źródeł świadczy wykorzystanie *Słownika języka polskiego PWN* i pozycji encyklopedycznych. Cenne są również nawiązania do psychologii społecznej oraz aprobata dla zarządzania, w którym panuje równowaga między skutecznością, efektywnością i humanitarnością. Dobrze świadczy o autorze krytycyzm wobec przywoływanych źródeł oraz swobodne wykorzystanie prac anglojęzycznych - choć tutaj niekiedy tłumaczenie może zawierać lukę (por. s. 39). Stosowaną formułę: *Z doniesień literaturowych* radziłbym zamienić na wyrażenie: *Z wyników badań naukowych*. Podobnie

Prowadzenie badania literaturowego można zastąpić *Rozpoznaniem stanu badań*.

Co do dalszych spostrzeżeń - można odnieść wrażenie, że autorowi dysertacji

zabrakło czasu na przeprowadzenie korekty tekstu, gdyż świadczą o tym niezamierzone efekty humorystyczne. Zamiast zwrotu, że coś umożliwia „przekucie strategii” mamy „przekłucie” (s. 39), zamiast „stopnia” mamy „stopienie” (s. 122), zamiast „zespołów podlegających” mamy „zespoły podlejące” (s. 122).

Korekty wymaga niekiedy szyk zdania. Jest: *Kluczowymi czynnikami rozwoju w planowanym czasie spółka wskazuje klientów pozyskanych (...)* (s. 92). Powinno być raczej tak: *Jako kluczowe czynniki rozwoju w planowanym czasie spółka wskazuje (...)*.

Warto również przerzedzić niepotrzebne powtórzenia założeń badawczych, natomiast powrócić do nich w zakończeniu pracy, tym bardziej, że ostatnie zdanie wypada nieco blado.

Swoistym paradoksem jest uwaga, że najwięcej potknięć stylistycznych można spotkać w zamykającym główny tekst *Zakończeniu*. Znajdujemy tam zdania niepełne, budzące wrażenie przerwanej narracji (s. 145) lub brak w zdaniu orzeczenia. Cyt.: *Poczucie sprawstwa i świadomość własnego wpływu na realizację strategii, powiązane z osobistymi korzyściami, wynikającymi z aktywnej partycypacji w realizacji tych celów.* (s. 146). Należałoby raczej zacząć zdanie od: *Duże znaczenie ma tutaj poczucie sprawstwa (...)*.

Pominięty został szereg drobnych uwag, ale autor może skorzystać z poprawek naniesionych na kopię jego pracy, która została mi udostępniona. Kieruję się względem na to, że tekst dysertacji, po pomyślnej obronie, będzie opublikowany. Krytyczne spostrzeżenia dotyczące stylu wiążę z poglądem M. Reja iż *Polacy nie gęsi i swój język mają*, dodajmy jeszcze, że o niego dbają.

Zatem powyższe uwagi służyć mogą udoskonaleniu opisu wyników badań, które bez wątpienia zasługują na popularyzację.

W przedstawionej rozprawie doktorant korzystał z obszernej literatury. Liczba wskazanych pozycji to 217.

Materiały źródłowe - 3 (głównie strategie).

Źródła internetowe - 5 (czynne strony).

Pracę wzbogacają rysunki w ilości 25, a także zestawienie tabelaryczne - 40.

Świadczy to o dużym zaangażowaniu w pracę oraz systematyzacji wykorzystanych źródeł. Sposób przytaczania i cytowania jest poprawny. Autor trafnie analizował i łączył przytaczane treści.

Zamierzenie doktoranta względem rozprawy wydaje się słuszne i wartościowe jako dzieło naukowe.

Przedstawiona rozprawa doktorska w stopniu bardzo dobrym spełnia warunki określone w art. 13.1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami) i wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu Politechniki Częstochowskiej o dopuszczenie doktoratu do dalszych etapów przewodu doktorskiego w dyscyplinie nauk o Zarządzaniu i Jakości.