

Łódź, 09. 01.2019 r.

dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. UŁ

Katedra Zarządzania

Wydział Zarządzania

Uniwersytetu Łódzkiego

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. ...11.01.2019...

Bugaj

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgra inża Tadeusza Chruściela

pt. „Zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej”

napisanej pod kierunkiem naukowym  
dr hab. inż. Agnieszki Bitkowskiej prof. PW.  
dr inż. Tomasza Turka

### 1. Uwagi wstępne

Recenzja rozprawy doktorskiej została przygotowana na podstawie pisma Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, dr hab. Doroty Jelonek prof. PCz, decyzją Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 18 grudnia 2018 r. Tematyka rozprawy osadzona jest na gruncie aktualnej problematyki dotyczącej zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej.

### 2. Aktualność i trafność wyboru tematu rozprawy

Problematyka zarządzania zmianą należy do zagadnień istotnych z punktu widzenia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami komunalnymi. Przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej realizują stały rozwój poprzez wprowadzanie innowacji podnoszących jakość i bezpieczeństwo świadczonych usług oraz zwiększających wydajność pracy. Zmieniające się warunki otoczenia, rosnąca konkurencja międzynarodowa, znaczny wzrost wymagań jakościowych mieszkańców oraz potrzeba budowania właściwej pozycji konkurencyjnej tego rodzaju podmiotów wymaga wprowadzania nieustannych zmian. Obejmują one między innymi modyfikację struktur organizacyjnych, wdrożenie podejścia procesowego, czy systemów zarządzania jakością. Niewystarczająca liczba publikacji dotycząca usystematyzowania obszaru zarządzania zmianą strukturalną wskazuje na konieczność podjęcia tego zagadnienia szczególnie w odniesieniu do przedsiębiorstw gospodarki komunalnej oraz prowadzenia badań teoretyczno-empirycznych w naukach o zarządzaniu.

Bl

Podjęta tematyka rozprawy doktorskiej wypełnia lukę badawczą w zakresie oceny zarządzania zmianą strukturalną w aspekcie przeprowadzanych przekształceń podmiotów działających w gospodarce komunalnej.

### **3. Układ, struktura oraz ocena założeń rozprawy**

Rozprawa doktorska skonstruowana jest według schematu: część teoretyczna, metodyczna oraz empiryczna. Struktura pracy składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, wykazu literatury, spisów tabel, rysunków oraz streszczenia w języku angielskim i załączników. Łącznie rozprawa liczy 272 strony. Wykorzystana w pracy literatura jest aktualna oraz prawidłowo dobrana, zawiera 474 pozycji zarówno polskich, jak i zagranicznych (artykułów, publikacji zwartych). Wykorzystano istotne, a zarazem najważniejsze pozycje literaturowe z rozpatrywanej dziedziny przedmiotu dotyczącej zarządzania zmianą, przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, w związku z czym dokonany przegląd literatury, można uznać za wystarczający.

We wstępie rozprawy zaprezentowano główne założenia, w postaci sformułowanych celów, pytań badawczych oraz tezy.

Głównym celem pracy jest opracowanie i weryfikacja modelu zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej. W pracy zdefiniowano cele naukowe, empiryczne oraz użyteczne. Cele teoretyczne dotyczyły: systematyzacji pojęć z zakresu zarządzania zmianą oraz zarządzania zmianą strukturalną, przeglądu dorobku w zakresie zarządzania zmianą strukturalną oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej. Cele empiryczne natomiast odnosiły się do identyfikacji czynników endogenicznych oraz egzogenicznych wpływających na zmianę strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej oraz przeglądu dotychczas realizowanych obszarów i uzyskanych efektów zmiany strukturalnej w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej. Cele użyteczne z kolei obejmowały zaprezentowanie rekomendacji w zakresie zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej.

Główny problem badawczy został zaprezentowany w pytaniu: W jaki sposób realizowane jest zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej?

Sformułowano także szczegółowe pytania badawcze rozprawy:

1. Jakie czynniki determinują zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej?
2. W jaki sposób strategia determinuje zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej?

3. W jaki sposób podejście procesowe determinuje zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej?

Uwzględniając przesłanki podjętej problematyki rozprawy doktorskiej sformułowano tezę główną oraz tezy szczegółowe. Teza główna jest następująca: Realizowana strategia i podejście procesowe zwiększa skuteczność procesu zarządzania zmianą strukturalną. Weryfikacja przyjętej tezy głównej wymagała potwierdzenia tez szczegółowych, które sformułowano w następujący sposób:

1. Zdolność przedsiębiorstwa komunalnego do zmian determinuje skuteczność zarządzania zmianą strukturalną.
2. Zdolność do zmian wynika z umiejętności dostosowania strategii do zachodzących zmian.
3. Podejście procesowe zwiększa skuteczność procesów zarządzania zmianą strukturalną.

W odniesieniu do zdefiniowanych: tezy głównej oraz 2-j i 3-j tezy szczegółowej zabrakło odniesienia jakiego rodzaju przedsiębiorstw one dotyczą. Najprawdopodobniej Doktorant formując tezy miał na myśli przedsiębiorstwo komunalne, natomiast nie zostało to uwzględnione w tekście.

Zakres badań dysertacji zawiera następujące obszary:

- podmiotowy - samorządowe przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej (spółki komunalne, komunalne zakłady budżetowe) w miastach średniej wielkości,
- przedmiotowy, w zakresie zarządzania zmianami strukturalnymi w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej,
- przestrzenny, obejmujący miasta średniej wielkości z obszaru województwa zachodniopomorskiego,
- czasowy, który zawiera okres badań w latach 2017-2018.

We wstępie wskazano metody i narzędzia badawcze wykorzystywane w pracy. W celu realizacji wyznaczonych założeń dysertacji przyjęto odpowiedni, logiczny układ pracy, wynikający z wyboru celu i zakresu merytorycznego. Układ dysertacji obejmuje wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie i zestaw załączników.

W rozdziale pierwszym: „Zarządzanie zmianą w kontekście zmiany strukturalnej” przedstawiona została istota i rodzaje zmian oraz najczęściej występujące źródła i czynniki zmian. W dalszej kolejności omówione były modele zarządzania zmianami, jak również przebieg procesów zarządzania zmianami. Zwrócono uwagę na istotne uwarunkowania, a także

uzyskane efekty zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach. Sposób analizy omawianych zagadnień i wnioskowania został przeprowadzony zgodnie z metodyką badań.

Drugi rozdział „Funkcjonowanie przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w Polsce” dotyczy pojęcia, form, roli i specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, realizowanych przez nie usług oraz otoczenia przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w Polsce. Sposób analizy omawianych zagadnień i wnioskowania został przeprowadzony właściwie.

Trzeci rozdział pracy „Identyfikacja zarządzania zmianą strukturalną przedsiębiorstw gospodarki komunalnej” obejmuje omówienie następujących zagadnień: przesłanki wprowadzania zmian strukturalnych w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej w Polsce, istota i przebieg zarządzania zmianami strukturalnymi w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej w Polsce, konkurencyjność przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w Polsce. Sposób analizy omawianych zagadnień i wnioskowania został przedstawiony w pracy jasno, precyzyjnie i zrozumiale.

Rozdział czwarty „Autorski model zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej”, zawiera założenia, istotę oraz strukturę modelu zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej. Przeprowadzenie badań literaturowych stanowiło podstawę do zbudowania autorskiego modelu zarządzania zmianą strukturalną. Model zarządzania zmianą strukturalną zawiera wpływ czynników egzogenicznych (tj.: zmiany przepisów prawa, zmiennych oczekiwań odbiorców usług, rosnącej konkurencji, ograniczania środków na powierzane przedsiębiorstwom zadania własne gminy) oraz endogenicznych (uwzględniających: system motywacyjny, wzrost konkurencyjności oraz jakości realizowanych usług, zmianę kultury organizacyjnej, dywersyfikację usług. Struktura organizacyjna modelu jest elastyczna, dynamiczna (oparta na podejściu procesowym, w obszarach działalności o trudno-przewidywalnych zmianach), podatna i reagująca na zmiany w otoczeniu oraz zmiany wewnętrzne. Model zarządzania zmianami zawiera monitorowanie zmian, a także wybór optymalnych i skutecznych wariantów rozwiązań.

W rozdziale piątym „Zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej w województwie zachodniopomorskim - wyniki badań własnych” przedstawione zostały wyniki badań własnych w obszarze identyfikacji zmian strukturalnych, przebiegu procesu zmian oraz uzyskanych efektów zmian. Zaprezentowane studia przypadków dotyczyły przedsiębiorstw gospodarki komunalnej funkcjonujących na terenie województwa zachodniopomorskiego (łącznie 19 podmiotów). Duże znaczenie dla procesu zmian strukturalnych ma wnikliwa analiza czynników egzogenicznych i endogenicznych. Równie

istotnym jest dostosowanie strategii do zachodzących i przewidywanych zmian. Decydujące znaczenie, jak podkreślił Doktorant na podstawie przeprowadzonych badań, dla procesu zmiany strukturalnej ma zastosowanie podejścia procesowego do badania i analizy zmian strukturalnych w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej. Z tego powodu model zarządzania zmianą strukturalną bazuje na dynamicznym podejściu, uwzględniającym: zmiany otoczenia, analizę i weryfikację strategii, dostosowanie procesów, przygotowanie zasobów, przeprowadzenie zmiany, controlling oraz ciągłe doskonalenie organizacji. Badania wykazały także, że głównymi barierami wdrażania zmian strukturalnych w samorządowych przedsiębiorstwach komunalnych jest kultura organizacyjna oraz brak skutecznego systemu motywowania pracowników. Analiza przedstawionych wyników badań pozwoliła na zaprezentowanie wniosków i wytycznych do implementacji autorskiego modelu zarządzania zmianą strukturalną. W pracy dokonano również weryfikacji autorskiego modelu na przykładzie badanych przedsiębiorstw, co podkreśla charakter użyteczny publikacji.

Praca kończy się podsumowaniem, które zawiera zbiór wniosków wynikających z przeprowadzonych analiz i ocen empirycznych.

#### **4. Ocena merytoryczna rozprawy**

W badaniach w ramach rozprawy doktorskiej koncentrowano się na zarządzaniu zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach komunalnych, w których coraz większego znaczenia nabiera dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, polegających głównie na realizowaniu oczekiwań i potrzeb mieszkańców danego terenu.

Prawidłowo dokonano celowego doboru próby badawczej: do badań wybrano przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej z terenu województwa zachodniopomorskiego. W celu przeprowadzenia badań skonstruowano narzędzia badawcze. Badaniu poddano top managerów, realizujących procesy zmian strukturalnych w swoich przedsiębiorstwach. W rozprawie dokonano prawidłowej prezentacji wyników badań oraz przedstawiono wnioski wynikające z tych badań. W badaniu wykorzystano technikę wywiadu oraz specjalnie przygotowany do badań kwestionariusz ankiety.

Badaniami objęto 19 przedsiębiorstw komunalnych, funkcjonujących w małych i średnich miastach z terenu województwa zachodniopomorskiego, których właścicielami są samorzady terytorialne (miejskie lub miejsko-wiejskie). Zaprezentowane wyniki badań można uznać za reprezentacyjne, uwzględniające między innymi różne formy organizacyjno-prawne samorządowych przedsiębiorstw komunalnych (kapitałowe spółki prawa handlowego), zakłady budżetowe oraz jednostki budżetowe.

Wyniki przeprowadzonych przez Doktoranta badań teoretyczno-empirycznych potwierdziły słusność postawionych tez, odnoszących się do badanych problemów. Zmiany strukturalne w badanych przedsiębiorstwach nie przebiegały według określonych, standardowych sposobów postępowania i ustalonych procedur – co potwierdziło zasadność opracowania modelu procesu zarządzania zmianą strukturalną.

Rekomendacją w zakresie zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej jest stwierdzenie konieczności implementacji modelu w praktyce gospodarczej. Powala to na dostarczanie mieszkańcom usług komunalnych o wysokim poziomie jakości i spełnienie potrzeb i oczekiwań mieszkańców oraz wzrost konkurencyjności samorządowych przedsiębiorstw komunalnych.

Przeprowadzone badania samorządowych przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w województwie zachodniopomorskim wskazują na potrzebę dalszych dociekań badawczych w tym względzie, przeprowadzonych na znacznie większej próbie badawczej, włączając w to inne województwa na terenie Polski.

Uzyskanym efektem prac teoretyczno-empirycznych jest opracowanie modelu procesu zarządzania zmianą strukturalną oraz zdefiniowanie pojęć: zmiana strukturalna, zarządzanie zmianą strukturalną w ujęciu dynamicznym. Zagadnienia te uważam za istotny wkład Doktoranta w procesie zarządzania zmianą strukturalną w badanych przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej.

## **5. Ocena formalnej strony rozprawy**

Praca przedstawiona do recenzji została napisana poprawnym językiem, redakcyjna strona przygotowana jest prawidłowo, choć pojawiają się pewne uchybienia, potknięcia techniczne, min:

- we wstępie rozprawy omawiając rozdział pierwszy Autor pisze „Zarządzanie zmianami strukturalnymi w kontekście zmiany strukturalnej”, a tytuł rozdziału brzmi „Zarządzanie zmianą w kontekście zmiany strukturalnej”,
- analogicznie odnosząc się do rozdziału czwartego Autor podaje „Autorski model zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej”, natomiast tytuł brzmi „Autorski model zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej”.

Te drobne uchybienia nie umniejszają jednak wartości merytorycznej rozprawy doktorskiej. Zawarte w rozprawie treści są ujęte w sposób jasny i zrozumiały. Czytelne tabele i rysunki oraz

przygotowane analizy porównawcze dopełniają zaprezentowaną treść oraz prezentowany materiał empiryczny. Docenić należy także rozważania Doktoranta na etapie koncepcyjnym pracy, jak również badawczo-implementacyjnym. Zakres tematyczny pracy uznaję za ważny, współczesny, wpisujący się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu na etapie koncepcyjnym, jak również badawczo- implementacyjnym.

## **6. Wnioski końcowe**

Recenzowana praca doktorska dotyczy zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej. Poruszana tematyka jest prawidłowo osadzona w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Prezentowana rozprawa to wartościowe studium identyfikujące zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej. Lektura pracy potwierdza poprawność i dojrzałość warsztatu naukowego Doktoranta. Rozprawa spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, jest poprawna pod względem formalnym i merytorycznym.

Podjęty przez Doktoranta temat charakteryzuje się wysokim stopniem aktualności, przydatnością naukową i praktyczną. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są poprawne i umożliwiły osiągnięcie postawionych celów. Autor wykazał się dużą wiedzą z zakresu dyscypliny naukowej, w której mieści się rozprawa. Praca dowodzi posiadania przez Doktoranta dobrego warsztatu badawczego oraz rozwiniętej wiedzy praktycznej do prowadzenia dalszych badań naukowych w tym zakresie. Na podstawie studiów literaturowych oraz własnych badań cele pracy zostały zrealizowane. Na uwagę zasługuje także umiejętność dobrego łączenia teorii z praktyką oraz poprawne sformułowanie wniosków wynikających z badań.

Biorąc pod uwagę powyższe wnioskuję o uznanie pracy doktorskiej Pana mgr inż. Tadeusza Chruściela pt. „Zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej” przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Agnieszki Bitkowskiej, prof. PW oraz dr inż. Tomasza Turka za odpowiadającą wymogom obowiązującej Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U 2003 nr 65 poz.595). Rekomenduję i wnioskuję zatem o dopuszczenie pracy do publicznej obrony.

  
dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. UŁ