

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. Tadeusza J. Chruściela pt. **"Zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej"** napisanej pod kierunkiem dr hab. inż. Agnieszki Bitkowskiej, prof. PW

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska na temat zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie działającym w sektorze gospodarki komunalnej **mieści się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.**

Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematu pracy

Proces transformacji systemowej w Polsce po 1989 roku objął także sferę gospodarki komunalnej. Działające w jej obszarze podmioty gospodarcze stanęły przed poważnym wyzwaniem, dotyczącym zmiany struktury organizacyjno-prawnej, która zapewniałaby realizację podstawowych celów i zadań z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego. Autorzy badający procesy zmian w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej w Polsce (m.in. M. Dylewski, Z. Grzymała, P. Bartkowiak, M. Krzakiewicz) wskazują na dwa zasadnicze kierunki przekształceń: w spółki prawa handlowego oraz jednostki budżetowe z wykorzystaniem outsourcingu zewnętrznego. Jednakże same zmiany organizacyjno-prawne nie wystarczą, aby sprostać wymogom efektywnego działania tych podmiotów w warunkach gospodarki rynkowej. Wziąwszy pod uwagę dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-politycznym, a zwłaszcza wzrost wymagań i oczekiwań kluczowych grup interesariuszy, tj. mieszkańców i władz lokalnych, rosnącą konkurencję, rygorystyczne przepisy dotyczące ochrony środowiska w kontekście realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, potrzebna jest także reorientacja w podejściu do procesu zarządzania zmianą. Ze względu na dużą aktualność i znaczenie problematyki zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej wybór tematu rozprawy oraz zakresiony przedmiot badań uznaję za bardzo zasadne.

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

1

Wpł. dn. 14.01.2019



Koncepcja, cele pracy i problem badawczy

Zwięźle i precyzyjnie sformułowany tytuł pracy jednoznacznie sugeruje podjęty problem badawczy i przedmiot badań. Jako główny cel pracy Autor przyjął opracowanie i weryfikację modelu zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej. Oprócz tego we wstępie określił:

- cele naukowe: (1) systematyzacja pojęć zakresu zarządzania zmianą oraz zarządzania zmianą strukturalną, (2) przegląd dorobku w zakresie zarządzania zmianą strukturalną oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej;
- cele empiryczne: (1) identyfikacja czynników endogenicznych oraz egzogenicznych wpływających na zmianę strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej, (2) przegląd dotychczas realizowanych obszarów oraz uzyskanych efektów zmiany strukturalnej w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej;
- cel użytkowy: zaprezentowanie rekomendacji w zakresie zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej.

Zasadniczy problem badawczy został określony następująco: *W jaki sposób realizowane jest zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej?* Autor postawił też trzy pytania badawcze:

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?*

Na podstawie przeprowadzonych badań Autor sformułował tezę główną i trzy tezy szczegółowe. Teza główna brzmi następująco: *Realizowana strategia i podejście procesowe zwiększa skuteczność procesu zarządzania zmianą strukturalną.* Natomiast tezy szczegółowe stanowią trzy stwierdzenia:

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 kontekście pierwszej tezy szczegółowej wydaje się, że pierwsze z postawionych pytań badawczych powinno dotyczyć czynników determinujących skuteczność zarządzania zmianą strukturalną, a nie samego zarządzania.

Sposób określenia problemu badawczego, pytań badawczych, jak również tezy głównej i tez szczegółowych oceniam pozytywnie. Elementy te są jasno i precyzyjnie sformułowane.

Metodyka badań

Przedmiot badań, realizacja celów rozprawy naukowej, wreszcie rozwiązanie problemu badawczego wymaga zastosowania odpowiednich metod badawczych, a także wykorzystania wielu źródeł danych. W opiniowanej pracy wykorzystano następujące metody badawcze:

- 1) krytyczną analizę krajowych oraz zagranicznych publikacji naukowych (474 pozycji, w tym 23 anglojęzyczne),
- 2) analizę danych ze źródeł wtórnych, w tym roczników statystycznych GUS, materiałów i dokumentów jawnych przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, stron internetowych,
- 3) analizę porównawczą,
- 4) wywiad bezpośredni z wykorzystaniem opracowanego kwestionariusza.

Recenzowana praca ma w dużej mierze charakter empiryczny i została oparta na bogatym materiale źródłowym. Dobór i wykorzystanie danych, jak i zastosowane metody badawcze uważam za właściwe i wystarczające.

Struktura treści, formalna i merytoryczna ocena rozprawy

Praca liczy 260 stron i jest podzielona na pięć rozdziałów, w tym pierwsze trzy stanowią wprowadzenie teoretyczne do badanej problematyki (liczą 137 stron), a pozostałe dwa mają charakter empiryczny. Przyjętą strukturę pracy uznaję za poprawną, podobnie jak i objętość całości.

Pierwszy rozdział, zatytułowany „Zarządzanie zmianami w kontekście zmiany strukturalnej”, zawiera przegląd pojęć i koncepcji dotyczących zmiany w organizacji, zarządzania zmianą, w szczególności zmianą strukturalną. Na podstawie krytycznej analizy bogatej literatury (głównie krajowej) Autor przyjął do dalszych rozważań następujące ujęcia zmiany strukturalnej: *jest to przebudowa struktury organizacyjnej wynikająca ze zmian*

zachodzących w niej procesów, będących konsekwencją zmiany strategii jako reakcji na turbulentne otoczenie egzogeniczne i endogeniczne organizacji (str. 17) oraz zarządzania zmianą strukturalną przedsiębiorstwa: *polega ono na ciągłym dostosowywaniu struktury organizacyjnej do zmieniającej się strategii oraz zachodzących w nim procesów, jako reakcji na turbulentne otoczenie egzogeniczne i endogeniczne, w celu poprawy jakości i skuteczności dostarczanych produktów, a także wzrostu konkurencyjności* (str. 26-27). Logikę wywodów w tym rozdziale zakłada akapit dotyczący zmian w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej (str. 13, 24-25 oraz 51).

W drugim rozdziale pt. „Funkcjonowanie przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w Polsce” zaprezentowano formy, rolę, zakres i zasady funkcjonowania przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, z uwypukleniem ich specyfiki. Bardzo istotne jest wskazanie cech i atrybutów usług publicznych, z podkreśleniem ich wielopodmiotowości rzutującej na różną perspektywę oceny ich efektywności. Omawiając zasady funkcjonowania przedsiębiorstw gospodarki komunalnej Autor słusznie podnosi kwestię szczególnego znaczenia ich społecznej odpowiedzialności w kontekście dążenia do zrównoważonego rozwoju (str. 68). W rozdziale tym znajdujemy także szeroko opisane modele zarządzania gospodarką komunalną, ze wskazaniem jego zasad, metod i narzędzi.

W trzecim rozdziale, zatytułowanym „Identyfikacja zarządzania zmianą strukturalną przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w Polsce” omówiono przesłanki wprowadzania zmiany strukturalnej oraz istotę i przebieg zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej w Polsce. Autor poruszył też problematykę konkurencyjności przedsiębiorstw tego sektora, jednakże kategoria ta nie została jednoznacznie zdefiniowana. W związku z tym chciałabym się dowiedzieć, jak Doktorant rozumie konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz czy przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej powinny stosować takie same instrumenty konkurowania jak przedsiębiorstwa działające w innych sferach gospodarki?

Czwarty rozdział zawiera prezentację autorskiego modelu zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej, który został opracowany na podstawie wnikliwej analizy założeń i koncepcji wielu autorów. Proponowany model oparto na powiązaniu zarządzania strategicznego z systemem zarządzania procesowego oraz strukturą organizacyjną, ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ludzkiego. Kluczowym elementem modelu jest strategia przedsiębiorstwa. Autor przedstawił możliwości wdrożenia modelu, wskazując na istotne bariery w tym zakresie, a także, co o wiele istotniejsze, podając pewne propozycje ich eliminacji lub ograniczenia (str. 159). W tym miejscu kieruję do

Autora pytanie, czy opracowany model zarządzania zmianą strukturalną ma charakter uniwersalny, czy też jest dedykowany wyłącznie przedsiębiorstwom gospodarki komunalnej?

Piąty rozdział stanowi część badawczą - najciekawszy i zarazem najbardziej wartościowy element rozprawy. Zaprezentowano w nim wyniki weryfikacji autorskiego modelu zarządzania zmianą strukturalną w wybranych przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej. W procedurze doboru próby do badań zastosowano metodą celową, biorąc pod uwagę:

- terytorium działalności – województwo zachodniopomorskie,
- formę organizacyjno-prawną (samorządowe spółki prawa handlowego, zakłady budżetowe, jednostki budżetowe),
- profil działalności usługowej (wielobranżowe przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej),
- zasięg działalności – miasta oraz gminy miejsko-wiejskie o liczbie mieszkańców poniżej 100 tysięcy (miasta średniej i małej wielkości).

Ostatecznie w badanej próbie znalazło się 19 przedsiębiorstw, zróżnicowanych pod względem wielkości zatrudnienia, wielkości rocznych przychodów oraz zakresu świadczonych usług, co zapewniło dostateczną reprezentatywność. W badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, a w jego ramach posłużono się wywiadem jako główną techniką badawczą. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami zarządów samorządowych przedsiębiorstw komunalnych.

Uzyskane wyniki wykazały, że:

- przedsiębiorstwa, które posiadały większą zdolność do zmian w większym stopniu dokonywały zmiany struktury organizacyjnej, co stanowi potwierdzenie pierwszej tezy szczegółowej;
- przedsiębiorstwa, które posiadały wysoki stopień dopasowania struktury organizacyjnej do strategii posiadały również wyższy stopień dopasowania do zmian, co potwierdza drugą tezę szczegółową;
- przedsiębiorstwa wykazujące wyższy poziom dojrzałości procesowej skuteczniej przeprowadzały zmianę struktury organizacyjnej, co przemawia za potwierdzeniem trzeciej tezy szczegółowej.

Tym samym została potwierdzona teza główna, zgodnie z którą realizowana strategia i podejście procesowe zwiększają skuteczność procesu zarządzania zmianą strukturalną.

Badania wykazały także, że głównymi barierami wdrażania zmian strukturalnych w samorządowych przedsiębiorstwach komunalnych są: istniejąca kultura organizacyjna oraz brak skutecznego systemu motywacyjnego. W związku z tym, biorąc pod uwagę doświadczenia zawodowe Autora, chciałabym zapytać, jakie elementy kultury organizacyjnej w największym stopniu generują owe bariery, w jaki sposób (w jakich sytuacjach) się ujawniają oraz jakie (czyje) działania mogłyby wpłynąć na ograniczenie tej bariery?

Oceniana praca, a zwłaszcza jej część empiryczna, ma znaczne walory nie tylko utylitarne, ale również poznawcze. Należy bowiem zaznaczyć, że Autor podjął w pewnym sensie pionierskie badania (ze względu na zakres podmiotowy można je uznać za pilotażowe) dotyczące zarządzania zmianą strukturalną w przedsiębiorstwach komunalnych działających w małych miastach i gminach miejsko-wiejskich. W ten sposób wypełnił lukę badawczą i zainicjował proces eksploracji w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami gospodarki komunalnej, wskazując na potrzebę szerszych badań dotyczących wpływu dojrzałości procesowej na skuteczność zarządzania zmianą strukturalną w tych przedsiębiorstwach.

Uwagi szczegółowe

1. Brak pewnego uporządkowania modeli zarządzania sektorem usług publicznych, których różne klasyfikacje są rozproszone w kilku rozdziałach (str. 66-67, str. 91-92 oraz str. 131 i dalsze).
2. Na str. 143 użyto pojęcia statut w sformułowaniu: "pomimo równego statutu samorządowych przedsiębiorstw komunalnych", ale chyba chodziło o status.
3. Na str. 158 Autor pisze: "weryfikacja modelu zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach komunalnych potwierdzona została dotychczasowymi badaniami...". Nie wiadomo, o jakie badania chodzi; można się domyślać, że o te przedstawione w rozdziale piątym.
4. Autor posłużył się wywiadem jako techniką badawczą, natomiast na str. 181 stwierdza, że narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety.
5. Na str. 215 Autor odnosi się do słuszności postawionych hipotez, jednak chodziło chyba o tezy.
6. Dysertacja napisana jest klarownym i komunikatywnym językiem, jednak, jak w każdym tego typu opracowaniu, można w niej znaleźć pewne usterki stylistyczne czy interpunkcyjne (str. 12, 15, 40, 41, 44, 51, 215).

Pragnę jednak zaznaczyć, że powyższe uwagi w żaden sposób nie obniżają bardzo pozytywnej oceny całej pracy i nie wymagają odpowiedzi.

Konkluzja

Konkludując stwierdzam, że przedstawiona do recenzji dysertacja doktorska mgra inż. Tadeusza J. Chruściela pt. "Zarządzanie zmianą strukturalną w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej" spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim określone w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14.03.2003 r. (Dz. U. nr 65, poz. 595 z 2003 r. z późniejszymi zmianami), gdyż stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Autora oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. **W związku z tym wnoszę o przyjęcie pracy i dopuszczenie Doktoranta do jej publicznej obrony.**

Denuta Szwajca

