

Prof. UEK dr hab. Andrzej Kozina
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków, dnia 30.09.2015 r.

R E C E N Z J A

**rozprawy doktorskiej Pani mgr Pauliny Gawryszewskiej
pt. „Kultura organizacyjna w procesach fuzji i przejęć.
Przypadki firm międzynarodowych w Polsce”,
napisanej pod kierunkiem naukowym Pani prof. dr hab. Beaty Glinki
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego**

Uwagi wstępne

Formalną podstawą do opracowania niniejszej recenzji jest odpowiednie pismo Pana prof. dr hab. Jana Turyny, Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 09.07.2015 r.

Zasadniczy punkt odniesienia przy ocenie przedłożonej rozprawy stanowiły wymogi określone w art. 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2013 r., nr 65, poz. 695, z późn. zm.). Mianowicie rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Ocena rozprawy od strony formalnej

Recenzowana praca obejmuje 255 stron tekstu, zawierającego: wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografię i aneks stanowiący kwestionariusz ankiety. Ciągły tekst rozprawy uzupełnia 20 tabel i 28 rysunków, które poprzez swoją pogładowość niewątpliwie uatrakcyjnają lekturę tekstu. Ponadto stosowanie kolorów w przypadku większości rysunków umożliwia

łatwiejszą percepcję prezentowanych treści. Z drugiej jednak strony odczuwa się pewien niedosyt elementów graficznych w bardzo rozbudowanym rozdziale 4 (wszystkie rysunki są zgrupowane pod koniec rozdziału). Jest to efektem przyjętej konwencji badawczej, jednakże utrudnia lekturę tekstu w tym rozdziale i czyni ją nieco nużącą.

Autorka wykorzystała łącznie 243 źródła bibliograficzne, w większości książki i artykuły naukowe, a także strony internetowe, raporty z badań itp. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż zdecydowana większość źródeł to pozycje anglojęzyczne (oraz kilka w języku niemieckim). Autorka wykorzystuje te źródła we wyważony sposób, tzn. nie doprowadzając do nadmiernych rozmiarów rozprawy, zwłaszcza w części teoretycznej. Samo zgromadzenie tak obszernej bibliografii na temat rozważanych zagadnień jest istotnym efektem badań. Zastosowano skróconą formę powoływania się na literaturę przedmiotu (bezpośrednio w tekście), co w połączeniu ze znacznym ograniczeniem innych rodzajów przypisów na dole stron (komentujących, rozszerzających, dygresyjnych itp.) istotnie ułatwia podążanie za tokiem wywodu.

Układ pracy jest spójny, przejrzysty i czytelny. Została napisana poprawnym i zrozumiałym językiem, „przyjaznym” w odbiorze i zachęcającym do lektury. Nie stwierdzono rażących błędów formalnych, pojawiają się jedynie drobne usterki. W niektórych fragmentach pracy (np. na s. 56-57, 75-82) Autorka nadmiernie wykorzystuje wypunktowania, co utrudnia lekturę tekstu.

Ocena problematyki badawczej i tematu rozprawy

Problem badawczy rozprawy jej Autorka zdefiniowała prawidłowo, jednoznacznie i zarazem przekonująco. Przedmiotem rozważań jest proces tworzenia kultury organizacyjnej oraz kwestia integracji kultur po fuzji lub przejęciu. Takie sformułowanie należy uznać za poprawne metodologicznie oraz zasadne i obiecujące z punktu widzenia prowadzenia badań, a także bardzo interesujące i zachęcające do zapoznania się z treścią rozprawy. Można zatem stwierdzić, iż Autorka dokonała trafnego wyboru problemu badawczego. Znajduje on pełne uzasadnienie zarówno w warstwie teoretycznej, jak i praktycznej.

Tytuł rozprawy precyzyjnie określa jej przedmiot i jest adekwatny do podjętego problemu badawczego. Został sformułowany poprawnie i atrakcyjnie, tj. przyciągając uwagę czytelnika oraz jest dostosowany do celów i zakresu rozważań. Ponadto w odpowiednim stopniu koresponduje z treścią poszczególnych rozdziałów pracy.

Sam pomysł umiejscowienia problemów analizy i kształtowania kultury organizacyjnej w kontekście przedsięwzięć integracyjnych należy uznać za trafny i interesujący poznawczo. Oba zagadnienia wyróżnione w tytule rozprawy są niezwykle ważne i aktualne, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Zamiast zająć się standardowymi zagadnieniami rozważanymi w ramach procesów fuzji i przejęć, zwłaszcza problemami finansowymi i prawnymi, Autorka skoncentrowała się na jednym z tzw. „miękkich” aspektów integracji przedsiębiorstw. Zdaniem recenzenta takie sprecyzowanie obszaru badań stanowi jeden z najważniejszych walorów ocenianej pracy.

Ocena celów i hipotez badawczych

Główny cel rozprawy został przez jej Autorkę sformułowany następująco: „pokazanie w jaki sposób w procesie fuzji lub przejęcia zmienia się kultura w organizacji i jaki może mieć to wpływ na funkcjonowanie firmy i pracowników”. Podobnie jak przy ocenie problemu badawczego, także i w tym przypadku generalnie można mówić o metodologicznej poprawności sformułowania (pomimo dwukrotnego użycia słowa „jaki” w jednym zdaniu) oraz odpowiednim poziomie adekwatności do tematu i zakresu rozprawy oraz zawartości jej poszczególnych rozdziałów. Nasuwa się jednakże jedna uwaga polemiczna. Otóż pojawia się pytanie, czy samo zidentyfikowanie wpływu zmiany kultury na funkcjonowanie firmy i pracowników jest zadowalające z punktu widzenia potrzeb teorii i praktyki zarządzania. Wydaje się, że powinno chodzić o coś więcej, tzn. pokazanie jak owa zmiana determinuje powodzenie fuzji (przejęcia), czy nawet szerzej - sprawność czy efektywność funkcjonowania organizacji. Takie szersze ujęcie celu rozprawy byłoby uzasadnione faktem, iż zdecydowaną większość dotychczas podejmowanych przedsięwzięć integracyjnych trudno nazwać sukcesem. Należy oczekiwać od Autorki ustosunkowania się do poruszonej wyżej kwestii podczas obrony rozprawy.

Doktorantka wyodrębniła dwa rodzaje częściowych celów pracy, tj. poznawcze i praktyczne. Pierwsze sprowadzają się do interpretacji, wyjaśnienia i uporządkowania podejmowanej problematyki - pojęć, koncepcji i metod z zakresu dwóch głównych obszarów rozważanych w rozprawie, tj. fuzji i przejęć oraz kultury organizacyjnej. Cele drugiego rodzaju odnoszą się do wskazania narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej dla usprawnienia procesów integracyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, cele częściowe stanowią rozwinięcie celu głównego, poprzez jego dekompozycję, spełniającą wymogi poprawności klasyfikacji, tzn. zupełności i rozłączności. Cele pracy zostały zatem sformułowane poprawnie i w sposób stwarzający realne możliwości rozwiązania problemu badawczego. Na pozytywną ocenę zasługują również sformułowane przez Autorkę pytania badawcze.

W tym miejscu recenzent chce przedstawić swoje uwagi na temat hipotez roboczych pracy, umiejscawiając te uwagi w szerszym kontekście problemu konstruowania hipotez w naukach o zarządzaniu. W przypadku stwierdzeń sformułowanych przez Autorkę można mieć bowiem wątpliwość czy spełniają one najważniejsze warunki właściwego formułowania hipotez.

Biorąc pod uwagę typowe interpretacje i najczęściej wymieniane, pożądane cechy poprawnie skonstruowanych hipotez, można powiedzieć, iż oceniane hipotezy odznaczają się tylko niektórymi spośród tych cech, nie posiadając niestety najważniejszych. Z jednej strony niewątpliwie stanowią przypuszczenia wymagające sprawdzenia oraz mające ułatwić wyjaśnienie analizowanych zjawisk, dla których brakuje pełnego uzasadnienia w dotychczasowych teoriach. Ponadto cechuje je prostota sformułowań, są konkretne i adekwatne do podjętych problemów badawczych oraz nie są wewnętrznie sprzeczne i zupełnie pewne, czy absolutnie oczywiste. Z drugiej jednak strony, hipotezy te przede wszystkim nie są odkrywcze w ścisłym znaczeniu tego słowa, nie stanowią założeń precyzyjnie opartych na prawdopodobieństwie celem ich weryfikacji, są zbyt ogólne i tylko częściowo potwierdzone empirycznie. Jednocześnie należy podkreślić, iż prawidłowe formułowanie hipotez badawczych na gruncie nauk o zarządzaniu, a tym bardziej ich skuteczna weryfikacja zawsze stanowi niełatwy do rozwiązania problem. Podobne zastrzeżenia można zgłosić w stosunku do zdecydowanej większości prac badawczych w tych naukach. Pojawia się zatem pytanie, czy hipotezy należy w ogóle formułować, a jeżeli tak, to w jaki sposób!. Może nie trzeba ich nazywać „hipotezami”, lecz „tezami” (choćby sformułowanymi w trybie przypuszczającym). Powyższe uwagi nie umniejszają istotnie pozytywnej oceny założeń badawczych przyjętych w rozprawie. Gdyby nawet hipotez w ogóle

nie było, ocena pracy byłaby dokładnie taka sama. Ponadto recenzent nie chciałby, aby Autorka odebrała powyższe uwagi jako formę wykładu, a tym bardziej pouczenia. Ma natomiast nadzieję, że podczas obrony rozprawy będzie okazja do krótkiego przedyskutowania omawianych kwestii, bardzo ważnych i zarazem kontrowersyjnych, w gronie badaczy zmagających się z problemem formułowania hipotez w naukach o zarządzaniu.

Ocena podejścia badawczego

Oceniając koncepcję metodologiczną badań, należy przede wszystkim zauważyć, iż w pełni odzwierciedla ona temat rozprawy, problem badawczy oraz przyjęte cele i hipotezy. Badania Autorki oparte są na podejściu mieszanym, tj. analityczno-diagnostycznym i usprawniającym (naprawczym), jednakże z naciskiem na to pierwsze.

W teoretycznej części pracy metodami badawczymi są studia literaturowe, analiza krytyczna i porównawcza wybranych opracowań oraz systematyka przytaczanych pojęć, poglądów i koncepcji. Zastosowanie tego rodzaju narzędzi umożliwiło realizację tych celów częściowych rozprawy, które były ukierunkowane na usystematyzowanie i scharakteryzowanie dwóch zasadniczych zagadnień w niej rozważanych, tj. fuzji i przejęć oraz kultury organizacyjnej. Wykorzystano aktualne źródła bibliograficzne, zbieżne z tematem rozprawy.

W badaniach empirycznych Autorka wykorzystwała głównie podejście jakościowe, w przekonujący sposób je uzasadniając już we wstępie do rozprawy. Jak słusznie zauważa, wybór takiego podejścia był „naturalną konsekwencją postawionych celów poznawczych”. Jako metody pomocnicze zostały wykorzystane wywiad oraz kwestionariusz ankiety. W analizie wyników Autorka posłużyła się także prostymi metodami statystycznymi (głównie wskaźnikami struktury), niemniej jednak z punktu widzenia celu badania są one wystarczające dla rozwiązania postawionego problemu, typowe dla tzw. zagadnień „miękkich”. Prezentacji założeń, metod i wyników badań dokonano w formie opisowej i graficznej, tzn. w postaci rysunków.

Podsumowując, pod względem metodologicznym przyjęte podejście badawcze należy ocenić pozytywnie ze względu na dobór i konstrukcję narzędzi badawczych, uzasadnienie obszaru badań i sposób analizy danych, umożliwiające poprawne sformułowanie wniosków.

Ocena struktury i zawartości rozprawy

Struktura rozprawy jest logiczna i spójna, o odpowiednim poziomie dekompozycji. Treści zawarte w poszczególnych rozdziałach i podrozdziałach są adekwatne do ich tytułów, w większości tekstu zestawione w czytelny i przejrzysty sposób. Dwa ostatnie rozdziały, o charakterze praktycznym są bardzo obszerne, gdyż obejmują ponad 50% zasadniczego tekstu, a zwłaszcza około 100-stronicowy rozdział 4, prezentujący wyniki badań, co można uznać za istotny walor rozprawy.

Wstęp zawiera uzasadnienie podjęcia tematu i wyboru przedmiotu badania. Ponadto zawarto w nim cele, pytania i hipotezy badawcze, krótką charakterystykę zawartości rozdziałów i zastosowanego podejścia badawczego. Taki układ treści wprowadzających w dalsze rozważania ma charakter standardowy. Opinię na temat założeń badawczych przedstawiono powyżej, w osobnych punktach. Recenzentowi nie nasuwają się żadne uwagi krytyczne w stosunku do tej części rozprawy (oprócz powyższych zastrzeżeń co do celów i hipotez). Na podkreślenie zasługuje natomiast przekonujące uzasadnienie wyboru problematyki badawczej.

Początkowe dwa rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczno-metodologiczny.

Pierwszy koncentruje się na jednym z dwóch zasadniczych zagadnień w niej rozważanych, tj. kulturze organizacyjnej, przy czym rozważania na ten temat poprzedzono obszernym omówieniem teorii nowego instytucjonalizmu. Pojawia się w tym miejscu wątpliwość czy te skądinąd bardzo interesujące rozważania są potrzebne z punktu widzenia celów pracy. Zdaniem recenzenta nie, gdyż Autorka nie potrafiła w sposób dostatecznie precyzyjny i jednoznaczny określić miejsca i roli omawianej teorii w badaniach nad kulturą organizacyjną. Ani schemat ze s. 19 ani następujące po nim rozważania nie są dostatecznie przekonujące. W związku z tym podczas obrony pracy recenzent pragnie uzyskać od Autorki dokładne wyjaśnienie, dlaczego, w jakim zakresie i w jaki sposób teoria nowego instytucjonalizmu wpływa na cele i zakres analizy kultury organizacyjnej firmy oraz jakie korzyści daje przyjęcie takiej właśnie perspektywy badawczej, czy kontekstu rozważań. Można by jeszcze dodać pytanie o możliwość i potencjalne efekty wykorzystania jako podstawy badań niektórych spośród tzw. alternatywnych teorii firmy, np. kontraktowej, agencji, kosztów transakcyjnych, czy analizy interesariuszy, zwłaszcza z punktu widzenia analizy fuzji i przejęć. Co do rozważań na temat kultury organizacyjnej, ogólnie rzecz biorąc klarownych i poprawnych, nasuwają się dwie uwagi krytyczne dotyczące ich

kompletności z punktu widzenia kontekstu badań. Po pierwsze, powstaje pytanie, dlaczego Autorka pominęła charakterystykę choćby podstawowych rodzajów (typów) kultury organizacyjnej. Mogłyby one przecież stanowić istotny punkt odniesienia w badaniu kulturowych aspektów przedsięwzięć integracyjnych. Rozpoznanie jakiego typu kultury sprzyjają fuzjom (przejęciom), a jakie je utrudniają byłoby bardzo interesujące i potrzebne przede wszystkim dla wyjaśnienia dlaczego większość procesów integracji w praktyce kończy się porażką. Po drugie, w ramach obszernego opisu badań nad kulturą organizacyjną zabrakło pełniejszej charakterystyki koncepcji pozwalających na identyfikację tej kultury w przekroju jej istotnych cech (wymiarów, parametrów, determinant itp.). Na bazie powyższych uwag nasuwają się także ogólniejsze pytania: dlaczego tak wiele fuzji i przejęć kończy się niepowodzeniem? oraz w jakim stopniu wpływa na to niedocenienie aspektów kulturowych?. Recenzent oczekuje od Doktorantki ustosunkowania się do powyższych kwestii w trakcie obrony rozprawy. Bardzo interesujący i wartościowy jest natomiast podrozdział 1.4. traktujący o zależności pomiędzy kulturą a zmianą organizacyjną.

W drugim rozdziale rozprawy scharakteryzowano drugie z kluczowych zagadnień objętych zakresem przedmiotowym rozprawy, tzn. fuzje i przejęcia. W ramach sześciu podrozdziałów wystarczająco precyzyjnie i rzetelnie wyjaśniono podstawowe pojęcia z tego obszaru badawczego, historię fuzji i przejęć, ich motywy, rynek polski i światowy oraz rolę kultury organizacyjnej w ich ramach. Generalnie omawiany rozdział pracy zasługuje na pozytywną ocenę, aczkolwiek nasuwają się dwie uwagi o charakterze raczej polemicznym, a nie krytycznym. Po pierwsze, wydaje się, iż w tytule podrozdziału 2.3. zamiast terminu „przyczyny” należałoby raczej użyć określenia „motywy” jako dominującego w literaturze przedmiotu, co zresztą potwierdza treść omawianego podrozdziału. Po drugie, pewien niedosyt budzi niedostateczna egzemplifikacja prezentowanych rozważań, tzn. należy żałować, że Doktorantka nie przedstawiła skrótowo choćby kilku konkretnych przykładów praktycznych takich przedsięwzięć integracyjnych, w ramach których aspekty kulturowe odegrały decydującą rolę, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym znaczeniu, tj. ich dostatecznego i niedostatecznego uwzględnienia. Przykłady takie można było zamieścić w dodatkowym podrozdziale, ewentualnie w ramach podrozdziału 2.6. - skądinąd bardzo interesującym - jako uzupełnienie opisu stanu badań teoretycznych o aspekty empiryczne. Recenzent sugeruje, aby Doktorantka przedstawiła

kilka tego rodzaju przykładów podczas obrony rozprawy, pod warunkiem, że czas na to pozwoli (powyższa uwaga jest bowiem mniej istotna od sformułowanych wcześniej).

Trzeci rozdział pracy obejmuje szersze omówienie metodyki badań, przedstawionej skrótowo we wstępie. Najważniejsze zalety proponowanej koncepcji to poprawne i przejrzyste założenia badań, a także ich jasne i jednoznaczne oraz w pełni realne cele i zakres prac. Pozytywnie należy również ocenić wybór teorii stanowiących podstawę prac badawczych.

Kolejne dwa rozdziały rozprawy mają charakter empiryczny.

W rozdziale czwartym zestawiono wyniki badań, przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach. W kolejnych podrozdziałach scharakteryzowano zidentyfikowane przez Autorkę aspekty analizowanych zjawisk. Ten rozdział opracowania należy ocenić bardzo pozytywnie. Zdaniem recenzenta jest on niewątpliwie najmocniejszą stroną rozprawy. Co prawda (jak już wspomniano) przyjęty sposób prezentacji jest nieco nużący w odbiorze, ze względu na obszerność rozważań, jednakże przedstawione treści są bardzo interesujące i wartościowe poznawczo. Powyższa uwaga nie odnosi się oczywiście do ostatniego podrozdziału, zawierającego analizę danych z kwestionariuszu. Autorka zastosowała bowiem syntetyczny, wystarczająco klarowny i poglądowy sposób ich prezentacji, dzięki wykorzystaniu prostych form graficznych. Przedstawienie wskaźników struktury odpowiedzi jest wystarczające dla wyprowadzenia trafnych konkluzji, biorąc pod uwagę jakościowy charakter prac badawczych.

Wreszcie, w ostatnim rozdziale Autorka zaprezentowała poprawnie sformułowane oraz interesujące wnioski z badań. Na bardzo pozytywną ocenę zasługują zwłaszcza rys. 28 i rys. 29, odpowiednio na s. 217 i 223 oraz rozważania w podrozdziale 5.3. na temat relacji pomiędzy zmianami: organizacyjną i kulturową. Trudno jest sformułować jakiegokolwiek istotne uwagi krytyczne w stosunku do rozważanego rozdziału rozprawy.

W zakończeniu rozprawy zawarto podsumowanie całego przedsięwzięcia badawczego. Przedstawiono syntezę jego wyników w nawiązaniu do sformułowanych na wstępie założeń i celów badawczych. Ponadto Autorka trafnie zidentyfikowała osiągnięcia swojej rozprawy oraz wskazała kierunki dalszych badań. Można mieć ewentualnie zastrzeżenia co do stopnia weryfikacji hipotez roboczych, będące pochodną sposobu ich sformułowania, o czym była wcześniej mowa. Należy natomiast zdecydowanie stwierdzić, iż cele rozprawy zostały zrealizowane w satysfakcjonującym stopniu.

Konkluzje recenzji

Reasumując, rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i odzwierciedla satysfakcjonujący poziom wiedzy teoretycznej Autorki w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz Jej umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Rozprawę przygotowano z odpowiednią starannością oraz dokładną prezentacją i wyczerpującym omówieniem wyników badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Uwagi krytyczne i polemiczne recenzenta w żadnym wypadku nie umniejszają wartości rozprawy. Stoi ona na dobrym poziomie, posiada istotne walory poznawcze i aplikacyjne, a jej lektura jest interesująca.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, z pełną odpowiedzialnością oświadczam, iż rozprawa doktorska Pani mgr Pauliny Gawryszewskiej pt. *Kultura organizacyjna w procesach fuzji i przejęć. Przypadki firm międzynarodowych w Polsce* czyni zadość wymogom cytowanej na wstępie Ustawy o stopniach i tytule naukowym. W związku z tym wnioskuję do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego o przyjęcie tej rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Andrzej Karwa