



dr hab. Anna M. Nikodemski-Wołowik, prof. nadzw. UG

Sopot, 30.01.2016 r.

Uniwersytet Gdański

Wydział Ekonomiczny

Recenzja rozprawy doktorskiej magistra Krzysztofa Goś
„Efficiency considerations of matrix structures in multinational corporations”
napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Postawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo prof. dr. hab. Jana Turyny, Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 27.11.2015 r., informujące o powołaniu mnie decyzją Rady Wydziału Zarządzania UW z dnia 25.11.2015 r. na recenzenta ww. rozprawy.

1. Ocena tematu, problemu badawczego i celu dysertacji

Temat przedłożonej do recenzji rozprawy doktorskiej dotyczy zarządzania organizacjami komercyjnymi, wpisując się w naukową dyskusję skoncentrowaną na zachowaniach organizacyjnych i sprawności działań zespołowych.

Obszar badawczy jest istotny z punktu widzenia współczesnych przedsiębiorstw, poddawanych procesom internacjonalizacji, wpływającym na dynamiczną ewolucję struktur organizacyjnych. Elastyczne struktury organizacyjne odpowiadają na główne wyzwania gospodarki XXI wieku w ujęciu globalnym, a mianowicie na potrzeby stymulowania innowacyjności i kreatywności, rozwijania koncepcji organizacji uczącej się, właściwego reagowania na gwałtowne zmiany otoczenia konkurencyjnego, w tym zmiany we wzorcach popytu implikowane niestałością zachowań konsumentów. Do tej grupy struktur należą struktury macierzowe. Choć poddawane niegdyś ostrej krytyce, zwłaszcza ze względu na wysoki koszt wdrożenia oraz ryzyko powstania sporów kompetencyjnych, uznawane są obecnie przez coraz szersze grono naukowców i praktyków gospodarczych za skuteczny, a nawet optymalny mechanizm realizacji kompleksowych projektów. Taki pogląd przeważa w odniesieniu do korporacji transnarodowych, aczkolwiek nadal oceny struktur macierzowych są niespójne. Toteż Doktorant dokonał trafnego wyboru trzech zasadniczych elementów do swych badań: korporacji transnarodowych, globalnego rynku dóbr konsumpcyjnych (zawężonego do EMEA) oraz sprawności struktur macierzowych. Wszystkie te składniki, fundamentalne dla tematu dysertacji, zostały odzwierciedlone w jej tytule, następująco przetłumaczonym na język polski przez Autora: „Uwarunkowania sprawności struktur macierzowych w korporacjach transnarodowych”.

Zastrzeżenia dotyczą stosowanego przez Autora aparatu pojęciowego. Tytuł zawiera termin *efficiency* (przetłumaczony przez Doktoranta jako „sprawność”), którego interpretacja nie jest jednoznaczna. Ponadto Autor w słowach kluczowych wymienił obok *efficiency* również *effectiveness*. Choć pewne wyjaśnienia Doktorant zamieścił w rozprawie (s. 106), kwestia ta nie jest wystarczająco klarowna.

Należy ocenić pozytywnie wybór problemu badawczego, włączającego się w nurt aktualnej dyskusji naukowej i jednocześnie odpowiadającego na potrzeby praktyki gospodarczej. W naukach o zarządzaniu ujawniają się zmiany paradygmatyczne, polegające m.in. na odejściu od teorii zasobowej na rzecz relacyjnej teorii organizacji, do czego - choć nie literalnie - nawiązuje Doktorant. Problem badawczy rozprawy sformułowany został następująco: „identyfikacja i ocena kluczowych czynników sprawności struktur macierzowych w korporacjach transnarodowych”. Takie ujęcie wskazuje na dążenie Autora do wypełnienia luki poznawczej w dotychczasowych badaniach nad uwarunkowaniami i czynnikami sprawności nowoczesnych organizacji. Stanowi to główny cel rozprawy. Zatem oceniana praca ma charakter przede wszystkim aplikacyjny, ale utylitarne podejście Autora nie stanowi jej słabej strony.

Równie przekonująco Doktorant sformułował 4 pytania badawcze, wyznaczające kolejne cele pracy. Natomiast piąte z pytań („Jakie są uwarunkowania sprawności struktur macierzowych w KTN?”) uważam za zbędne - brzmi niemal identycznie jak tytuł pracy, zawierają się w nim pozostałe pytania.

W założeniach badawczych dysertacji zauważyć można dwa istotne braki. Otóż Doktorant już w pierwszych zdaniach wstępu skupił się na zagadnieniu struktur macierzowych, bez osadzenia wywodów na adekwatnych teoriach czy paradygmatach dyscypliny nauk o zarządzaniu. Ponadto Autor nie podał tezy rozprawy, aczkolwiek lektura wstępu dostarcza przypuszczeń, jak teza ta brzmi.

2. Ocena zastosowanych metod badawczych

Doktorant wyznaczył sobie odważny cel, wyczerpująco uzasadniając podjęcie tematu, ale realizacja podanych we wprowadzeniu zamierzeń badawczych nie w pełni im sprostała, zwłaszcza w warstwie metodologicznej. Autor bowiem wyjaśnił obszernie wybór metod i technik jakościowych, jednak nie podjął próby realizacji - nawet w wąskim zakresie - badań z wykorzystaniem metod ilościowych, niejako przypisanych naukom ekonomicznym. A byłoby to pożądane dla pełniejszego osiągnięcia założonego celu.

Mocną stroną rozprawy stanowi analiza krytyczna literatury przedmiotu. Doktorant w sposób precyzyjny przedstawił schemat postępowania badawczego w przypadku studiów źródeł zastanych, podając szczegółowe kryteria dokonanej selekcji czasopism naukowych. Zobrazował to adekwatnymi tabelami i rysunkami. Autor ograniczył ww. przegląd ramami czasowymi, obejmującymi lata 1960-2014, przekonująco uzasadniając tę decyzję. Jednakże dostrzec można tu pewne mankamenty, przedstawione dalej w „Ocenie merytorycznej rozprawy”.

Przygotowując instrumentarium badawcze, Doktorant wykorzystał jako bazę założenia teorii ugruntowanej, co przesądziło o zastosowaniu metod jakościowych w przypadku empirycznych badań własnych Autora. To posunięcie dość ryzykowne, gdyż o ile narzędzia ilościowe pozwalają postępować wg ściśle określonych schematów, o tyle właśnie metody jakościowe wymagają od badacza dużego doświadczenia, wiedzy interdyscyplinarnej i umiejętności decydowania arbitralnego. Doktorant zdawał sobie z tego sprawę, nawiązując do tych wyzwań w treści podrozdziału 2.3. (s. 126). Wybór indywidualnych wywiadów pogłębionych, obserwacji uczestniczącej jawnej, analizy treści oraz studiów przypadków jest adekwatny do postawionych celów badań, podobnie jak nielosowy, celowy dobór próby. Natomiast nie przekonuje zdecydowanie się Autora na kontrowersyjny dobór próby metodą kuli śnieżnej.

Obiektem badań Doktoranta stała się korporacja transnarodowa (dalej stosuję skrót KTN) AVON, a dokładniej AVON operujący na rynkach EMEA. Zogniskowanie uwagi na tym podmiocie gospodarczym odpowiada sformułowanemu we wstępie problemowi badawczemu i podporządkowanym mu pytaniom. Natomiast wybór KTN Unilever NV jako kolejnego obiektu badań, określonych w rozprawie mianem „pilotażowych”, nie wydaje się trafny. Zarówno wielkość, model biznesowy, przychody, jak i oferowany asortyment Unilever NV znacznie odbiegają od charakteryzujących AVON. Odpowiedniejszym obiektem ww. badań byłoby przedsiębiorstwo o zbliżonej wielkości i profilu działania oraz branży. Autor, świadom owych różnic, odniósł się do nich w podrozdziale 2.8., s. 182.

3. Ocena struktury rozprawy

Praca składa się z wstępu, trzech rozdziałów, podsumowania, wykazu literatury, spisu rysunków, spisu tabel i trzech załączników. Ponadto na stronie poprzedzającej spis treści zawarto: abstrakt, słowa kluczowe, nazwę obszaru badań określoną zgodnie z ESACL oraz tytuł rozprawy przetłumaczony na język polski. Struktura rozprawy jest poprawna i przejrzysta.

Całość pracy liczy 380 stron, przy czym treści merytoryczne zajmują 314 stron. Na bogaty materiał ilustracyjny składa się 99 rysunków oraz 28 tabel.

Lektura przedłożonej rozprawy pozwala na sformułowanie wniosku, iż Autor zbyt wiele miejsca poświęcił opisaniu zastosowanych metod badawczych i uzasadnieniu ich wykorzystania, z niekorzyścią dla prezentacji wyników analiz i konkluzji z empirycznych badań własnych. Takie rozłożenie akcentów nie przekonuje w przypadku rozprawy, w której narzędzia badawcze służą jako środek do osiągnięcia obranych celów, nie stanowiąc przedmiotu dyskusji metodologicznej. Jest to jedna z podstawowych niedoskonałości ocenianej pracy.

W strukturze dysertacji dostrzeżono kilka drobniejszych mankamentów. Nie zawsze zasadny jest tak szczegółowy podział treści na punkty i podpunkty, powodujący duże dysproporcje w ich objętości, np. punkt 1.4.10. liczy zaledwie 9 wierszy (s. 56), a punkt 1.4.1. niemal 3 strony (s. 47-50). W tytule podrozdziału 1.2. Doktorant użył nieprawidłowo pojęcia „dyscyplina” w odniesieniu do struktur macierzowych. Opis ograniczeń badawczych znalazł się w podsumowaniu (s. 318), a powinien pojawić się wcześniej - w projekcie badań jako osobny punkt (były znane *a priori*).

4. Ocena wartości merytorycznej pracy

Konstrukcja niniejszej oceny odpowiada treściom tematycznym, pojawiającym się w poszczególnych częściach dysertacji, ze swobodnym zachowaniem kolejności podrozdziałów i punktów. Niżej wyraźnie uwypukliłam walory rozprawy oraz jej mankamenty, nie skupiając się na elementach w mojej opinii neutralnych, poprawnych.

Część pierwszą dysertacji, zawierającą przegląd literatury przedmiotu, otwiera opis wybranej przez Autora procedury badawczej. Jak wspomniano wyżej, jest to wartościowy element pracy, jednakże projekt badań naukowych skoncentrowanych na przeglądzie literatury przebiega wg powszechnie przyjętych standardów. Zatem w podrozdziale 1.1. wiele treści wydaje się całkowicie zbędnych, a pewne obszernie fragmenty można było zredukować do przedstawienia etapów postępowania badawczego odbiegających od schematów, a podporządkowanych tylko celom rozprawy. Takim niepotrzebnym detalem jest m.in. ukazanie sposobu pozyskiwania źródeł wtórnych z elektronicznych baz czasopism (s. 18). Ponadto wymaga szerszego wyjaśnienia przyjęcie dla ww. selekcji kryterium ustalonego na podstawie liczby cytowań czasopism w artykule Roberta C. Forda i W. Alana Randolpha.

Należy podać w wątpliwość uznanie przez Autora za synonimy trzech bliskoznacznych pojęć, a mianowicie: *matrix management*, *matrix structure*, *matrix organization* (podrozdz. 1.1., s. 20). Rezultatem dociekań naukowych powinno być również zaproponowanie własnych definicji badanych obiektów i zjawisk. Dalej Doktorant przyjął obowiązującą w rozprawie definicję macierzy (*matrix*), w rozumieniu organizacji o strukturze macierzowej, lecz bez dodania do tegoż pojęcia drugiego członu.

Analizując 18 schematów organizacji macierzowych odzwierciedlonych na rysunkach, Doktorant podjął w podrozdziale 1.3. w pełni udaną próbę ich oceny. Dokonał wyboru 2 z nich, które po skompilowaniu posłużyły jako wzorcowe w dalszych częściach pracy. Zilustrowanie tego rozwiązania - własnej propozycji optymalnego schematu - wzbogaciłoby ten fragment pracy.

Należy podzielić pogląd Autora (1.4.), iż schemat organizacji macierzowej powinien być dostosowany do specyficznych wymogów konkretnego przedsiębiorstwa i że nie obowiązują tu uniwersalne zasady. Do tego zagadnienia Doktorant powrócił w podrozdziale 1.5., rozpatrując atrybuty struktur macierzowych i stwierdzając słusznie, iż sklasyfikowanie ich jako zalet i wad uzależnione jest każdorazowa od warunków działania danego podmiotu.

Omawiając etapy rozwoju struktur macierzowych, Autor ukazał perspektywę pracowników, funkcjonujących w obrębie macierzy. W tym cennym fragmencie rozprawy Doktorant zaakcentował kwestię adaptacji zatrudnionych do wdrażanych rozwiązań i postrzeganych przez nich problemów wywołanych dynamiką zmian w organizacji. To podejście nie znalazło jednak odzwierciedlenia w późniejszej propozycji typologii struktur macierzowych (1.4.10., s. 56).

Natomiast celne nawiązania do znaczenia pracowników pojawiają się w innym kontekście w dalszych częściach dysertacji (podrozdz. 1.5.5., s. 66-68). Doktorant, identyfikując zalety i wady struktur macierzowych, relatywnie dużo miejsca poświęcił zagadnieniu motywacji i satysfakcji pracowników. Ukazując źródła potencjalnych konfliktów w strukturach macierzowych KTN,

ponownie uwydatnił rolę jednostek tworzących te zespoły. Należy docenić społeczny aspekt rozprawy, a bezpośrednio odniesienia do wymiaru humanistycznego („human side of the matrix”, s. 88) odnaleźć można też w podrozdziale 1.6. dotyczącym uwarunkowań sprawności struktur macierzowych, ukazanych w świetle literatury przedmiotu. Autor dostrzegł znaczenie nie tylko kompetencji zatrudnionych, ale także ich indywidualnych cech osobowych. W opinii recenzenta właśnie te odkrycia należą do najwartościowszych wyników badań zawartych w rozprawie.

W podrozdziale 1.6. znaleźć można interesujące spostrzeżenia Autora dotyczące determinant sprawności organizacji macierzowej, wśród których wymienia On rozmiar przedsiębiorstwa, kierunki i zakres jego działań, realizowane strategie ekspansji, a także szereg czynników kulturowych oraz zarządzanie marką w wymiarze globalnym i rozwój nowego produktu.

Jeden z najważniejszych elementów części 1. stanowi zaproponowany przez Doktoranta model służący analizie sprawności struktur macierzowych w różnych typach organizacji. Model stworzony przez Roberta C. Forda i W. Alana Randolpha w 1992r., Autor przyjął jako wyjściowy, dodając do niego składnik określony jako „system wspierający zarządzanie”. W uzasadnieniu adaptacji tego wzorca na potrzeby pracy zabrakło określenia, jaki jest to rodzaj modelu w rozumieniu nauk ekonomicznych (rys. 1.31., podrozdz. 1.6.2., s. 77-78). Za zbędne uważam ukazanie alternatywnego wzorca, zobrazowanego na rysunku 1.30. Ponieważ pozostałe składniki modelu są szeroko opisane w literaturze przedmiotu, warto zwrócić uwagę na element dodany przez Autora (1.6.8.). Zaakcentowanie roli form komunikacji, w tym tzw. nowych mediów jako ważnych narzędzi w systemie wspierania zarządzania, jest w pełni zasadne. Wątek ten zasługuje na rozwinięcie, wzbogacenie m.in. o dane liczbowe udowadniające wzrost znaczenia innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze.

W podrozdziale 1.6., ukazując znaczenie struktur macierzowych w zarządzaniu złożonymi projektami, Doktorant przywołał bezkrytycznie stwierdzenie Torsteina Nesheima, iż nowoczesne organizacje nie dostarczają rynkowi pojedynczych produktów. To uogólnienie nie przekonuje - przeczą mu np. technologiczne start-up’y, oferujące wąskim rynkom docelowym wysoko wyspecjalizowane, zindywidualizowane aplikacje i oprogramowanie komputerowe (s. 87).

W części drugiej dysertacji Autor zaprezentował szczegółowo założenia przyjętej metodologii badawczej.

Jak już wspomniano wyżej, pewne obszernie fragmenty tej części można było znacznie zredukować, co dotyczy m.in. przyjętych ram poznawczych w naukach o zarządzaniu (podrozdz. 2.2.). Doktorant wcześniej wyraźnie określił główne kierunki swych poszukiwań, a zatem tak głębokie wnikanie w zależności ontologii, epistemologii i metodologii powoduje rozmycie głównej osi rozważań, wprowadza nieistotne wątki poboczne. Wystarczyłoby przedstawienie podejścia badawczego wzorowanego na koncepcji Łukasza Sutkowskiego uzupełnione bardzo zwięzłym przeglądem innych zbliżonych koncepcji. Podobnie, podrozdziały 2.3. i 2.4., liczące razem 25 stron, wypełnia zbyt drobiazgowy opis metod badawczych. Warto pokreślić, iż Doktorant wykazał głęboką wiedzę z zakresu teorii ugruntowanej i wykorzystania ww. metod, aczkolwiek tak szczegółowe potraktowanie tych zagadnień, częstokroć znanych, szeroko opisywanych, a nawet

elementarnych wydaje się zbędne. Mogłoby to zapowiadać włączenie się Autora w polemikę metodologiczną, lecz ta część pracy nie ma charakteru krytycznego, a zamierzeniem Autora było jedynie uzasadnienie wyboru właściwych narzędzi badawczych do realizacji celów pracy.

Niemniej jednak w rozdziale tym znajduje się wiele cennych treści. Do nich zalicza się m.in. potrzebny fragment odnoszący się do zasadności zastosowania triangulacji Normana Denzina w wymiarze metodologicznym, teoretycznym oraz pozyskiwania danych. Podobnie, prawidłowa jest argumentacja Autora przemawiająca za wykorzystaniem metody studium przypadku, nawiązująca do wcześniej określonych ram epistemologicznych i ontologicznych przyjętych w pracy. Z pełną aprobatą należy odnotować, tak konieczne w przypadku teorii ugruntowanej, ukazanie perspektywy badacza, jego doświadczeń i postawy wobec studiowanych zjawisk, co Doktorant umieścił w podrozdziale 2.6.

Kilka kwestii spornych dotyczy przeprowadzania badań jakościowych. Nie można zgodzić się z Autorem, że bez osobistego, bezpośredniego kontaktu z respondentem rezultaty wywiadu (np. w cyberprzestrzeni) nie będą uboższe od tych realizowanych w sposób tradycyjny (s. 138). Potraktowanie ich równorzędnie jest sporym uproszczeniem. Kolejną wątpliwość wzbudzają fragmenty poświęcone obserwacji uczestniczącej - brakuje w nich klarownego rozróżnienia na jawną i ukrytą (s. 140-142).

Wartościowym elementem podrozdziału 2.7., poświęconego uwarunkowaniom przeprowadzanych przez Autora badań, jest tabela zawierająca zbiór korporacji transnarodowych o macierzowych strukturach organizacyjnych. Jednak zestawiono je w sposób przypadkowy, toteż wskazany byłby komentarz i sklasyfikowanie KTN wg odpowiednich kryteriów.

W podrozdziale tym Doktorant opisał prawidłowo kolejny składnik pola badawczego, a mianowicie rynek dóbr konsumpcyjnych. Zaskakuje zdefiniowanie przez Autora elementarnych dla nauk ekonomicznych pojęć: rynek, przemysł, dobra konsumpcyjne. Wyjaśnianie ich znaczenia w pracy na tym poziomie wręcz razi (s. 161). Podobna uwaga dotyczy metod doboru próby do badań.

Prezentując uwarunkowania realizacji badań (podrozdz. 2.7.), Doktorant podkreślił kwestię istotną dla całej treści dysertacji. Mianowicie wskazał zjawisko globalizacji jako typowe dla KTN oferujących dobra konsumpcyjne, co odpowiada strategii wdrożonej przez AVON. Korporacja ta, jako główny obiekt badań, została przez Autora szczegółowo przedstawiona w podrozdziale 2.8. Przy tej okazji Doktorant w analizie SWOT określił 3 szanse rozwoju AVON, odpowiednio argumentując swój wywód. Powstają tu pytania, w jaki sposób te płynące z otoczenia okazje „zarezerwować” dla AVON i przeciwdziałać wykorzystaniu ich przez konkurentów, jak przekuć je na czynniki przewagi konkurencyjnej i jakie ma to powiązania z kształtowaniem struktur macierzowych.

Z treści tej części pracy wyłania się problem decyzyjny AVON, uwypuklony przez Doktoranta. Otóż wskutek malejących przychodów tego podmiotu i coraz silniejszej presji na wynik finansowy pojawia się konieczność weryfikacji dotychczasowego modelu biznesowego, w tym zrewidowania aktualnie funkcjonujących struktur macierzowych.

W podrozdziale 2.8. Autor przeprowadził uproszczoną analizę SWOT korporacji AVON (rynek EMEA), nie poprzedzając jej dogłębnym komentarzem, co budzi pewne wątpliwości. Np. wśród słabych stron AVON pojawiły się działania określone skrótowo jako „chińskie”, dezorientujące w przypadku rynku EMEA.

Część trzecia dysertacji Autor poświęcił głównie prezentacji wyników własnych badań empirycznych. Ten rozdział stanowi najwartościowszą część rozprawy, zawiera oryginalne rezultaty dociekań Doktoranta i najpełniej dokumentuje wkład Jego pracy w rozwiązanie problemu badawczego sformułowanego we wstępie.

Począwszy od podrozdziału 3.3., w tej części cytowanych jest wiele bogatych treściowo wypowiedzi respondentów, ukazujących punkt widzenia osób funkcjonujących w strukturach macierzowych.

Autor zrealizował zaledwie 18 wywiadów (w tym 4 pilotażowe), a zatem dziwi prezentacją wyników w %, nie zaś w liczbach naturalnych (s. 189). Przydatnym materiałem zebranych podczas ww. wywiadów były rysunki stworzone przez respondentów odwzorowujące struktury macierzowe. Wykonanie tych ilustracji sprzyjało pogłębieniu dyskusji i uzupełnieniu jej o nowe wątki. Odpowiednie skany 12 rysunków Doktorant zawarł w załącznikach.

Duży walor poznawczy ma podrozdział 3.3. Autor przeanalizował atrybuty AVON lokujące tę KTN w segmencie podmiotów o złożonej strukturze organizacyjnej, wynikającej przede wszystkim z bogatego portfolio marek i globalnej skali działania. Na podstawie swoich badań, Doktorant określił strukturę macierzową AVON jako: zrównoważoną, trójwymiarową, z elementami „macierzy w macierzy”, także funkcjonalnych i projektowych (s. 198). Odpowiednie schematy organizacyjne znajdują się na rys. 3.3., 3.4. i 3.5. W opozycji do wniosków z przeglądu literatury, Autor wykazał zasadność stosowania w AVON różnych rodzajów struktur macierzowych, co usprawnia działanie przedsiębiorstwa.

Atutem rozprawy jest obszerna, zajmująca 25 stron, analiza studiów przypadków pochodzących z AVON EMEA (podrozdz. 3.4.). Doktorant wyodrębnił 3 przypadki wg kryterium rodzaju struktury macierzowej, a mianowicie: funkcjonalną, zrównoważoną (w rozprawie pojawił się postulat zmiany tej nazwy, s. 215) i projektową. Ważna jest też proponowana dalej egzemplifikacja praktycznych zastosowań różnych typów projektów w podanych wyżej 3 rodzajach struktur macierzowych. Autor zdołał zidentyfikować 3 obszary pomijane w literaturze przedmiotu. Jednym z najciekawszych odkryć jest dostrzeżenie znaczenia interpersonalnych relacji (networkingu) w usprawnianiu działania struktur macierzowych.

Nawiązując do skonstruowanego wcześniej modelu wzorowanego na koncepcji Forda i Randolpha, Doktorant określił wpływ 7 czynników na sprawność struktur macierzowych (podrozdz. 3.5). Autor podjął m.in. istotną kwestię roli odgrywanej przez zespoły projektowe w 4 aspektach: rekrutacji, rozwoju zespołowego i indywidualnego, różnic kulturowych i networkingu. Należy docenić zwłaszcza wyróżnienie 2 ostatnich - stanowią one wielkie wyzwanie dla współczesnych KTN, czego dowiódł Autor. Natomiast trudno zaakceptować proponowany przez Doktoranta katalog

pożądanych cech przywódczych liderów w zespołach macierzowych - przymioty te mają raczej uniwersalny charakter i określają lidera jakiejkolwiek organizacji (s. 240).

Wartościowym elementem dysertacji są rozważania dotyczące znaczenia składnika o nazwie: „systemy wspierające zarządzanie”, dodanego przez Autora do ww. modelu. Doktorant poddał krytyce narzędzia ewaluacji i nagradzania pracowników, wpływające negatywnie na procesy decyzyjne i demotywuujące zatrudnionych. Z kolei środki komunikacji, mieszczące się w obrębie tych systemów, zarówno innowacyjne, jak i nadal bardzo potrzebne konwencjonalne, odgrywają istotną rolę w skutecznym działaniu organizacji. Rozwinięcia wymagałaby kategoria użyteczna zaproponowana przez Autora, a mianowicie *matrix guardians* - tym bardziej, iż w literaturze przedmiotu aspekt ten jest pomijany, co Doktorant podkreśla w podsumowaniu (s. 270).

Kilka nieścisłości pojawia się w innym fragmencie podrozdziału 3.5., w którym Doktorant analizuje jeden z najważniejszych czynników z punktu widzenia problemu podjętego w rozprawie. Kultura organizacyjna, gdyż o nią tutaj chodzi, stanowi wielowymiarowy, bardzo złożony system norm i wartości wspólnych dla członków organizacji, kształtujący ich właściwe zachowania. Dlatego sam tytuł tego punktu należało doprecyzować, klarowniej sugerując, jakich składowych kultury organizacyjnej on dotyczy. Doktorantowi udało się wyodrębnić główne elementy kultury organizacyjnej AVON EMEA, ale ich klasyfikacja nie jest poprawna, zwłaszcza w obrębie artefaktów, które mają przecież materialną postać. Natomiast cenne są spostrzeżenia Doktoranta dotyczące norm i wartości odzwierciedlonych w codziennej aktywności pracowników AVON.

Autor podjął udaną próbę zestawienia zalet i wad struktur macierzowych, porównując w tym kontekście wyniki własnych badań empirycznych z wnioskami, jakich dostarczyły studia literatury przedmiotu (podrozdz. 3.6.). W 4 przypadkach ocena okazała się odmienna, co Autor uzasadnił w sposób przekonujący.

Natomiast wiele zastrzeżeń wzbudza analogiczne do powyższego porównanie wyników badania pilotażowego z wynikami badania właściwego (podrozdz. 3.7). Otóż „pilotaż” służy optymalnemu zaprojektowaniu metod i technik oraz zaplanowaniu właściwej organizacji procesu badawczego. Zatem jego rezultaty nie powinny stać się podstawą porównań. O kontrowersyjnym zakwalifikowaniu Unilever NV do pilotażu wspomniano wcześniej. Należy docenić wysiłek Autora, który zawarł tutaj wiele wartościowych treści, spójnych i odpowiadających założeniom rozprawy. Być może Doktorant inaczej zinterpretował pojęcie „badania pilotażowego”. Interesującym odkryciem jest tu np. powiązanie rosnącej przewagi konkurencyjnej wielkich sieci handlu detalicznego z podporządkowaniem tym graczom zespołów wyłącznie im dedykowanych, wyodrębnionych w strukturach macierzowych dostawców. W tych fragmentach pracy zacytowano największą liczbę wypowiedzi respondentów (np. w punkcie 3.7.3. aż 15), z których część, zwłaszcza trywialnych, można było odrzucić.

W podsumowaniu Doktorant w sposób szczegółowy, kompleksowy i spójny przedstawił wnioski odpowiadające przyjętemu celom rozprawy.

Zaproponował także kierunki i zakresy dalszych badań, co nasuwa refleksję o charakterze postulatycznym w odniesieniu do ewentualnych kolejnych badań Autora. Choć odbiega to od głównej

osi rozważań Doktoranta, lektura rozprawy prowokuje do zadania pytań o negatywne skutki działania współczesnych korporacji transnarodowych. Z drugiej strony należy podkreślić, iż Autor, badając skomplikowane układy struktur macierzowych, nie stracił z pola widzenia człowieka - indywidualnej jednostki z jej systemem wartości.

5. Ocena wykorzystanej literatury

Doktorant powołał się łącznie na 492 pozycje źródłowe, wśród których znalazły się monografie, artykuły naukowe, raporty, wewnętrzne dokumenty przedsiębiorstw, internetowe bazy danych.

Zestawiono je zbiorczo bez podziału na podstawowe kategorie bibliograficzne, pożądanego przy tak dużej liczbie pozycji, co stanowi pewien mankament wykazu. Niemal 90% źródeł stanowi literatura w języku angielskim, ale Autor korzystał także z 52 publikacji w języku polskim. Jednak sposób cytowania źródeł przez Doktoranta nie jest prawidłowy, do czego odniesiono się poniżej w ocenie redakcyjnej pracy.

Podsumowując należy podkreślić, iż aktualność i wartość merytoryczna publikacji przesądza o wysokiej ocenie ich doboru.

6. Ocena strony formalnej i redakcyjnej pracy

Praca, napisana w języku angielskim, jest poprawna pod względem formalnym. Doktorant wykazał się dbałością o jakość strony technicznej i redakcyjnej. Bardzo staranne przygotowanie formy dysertacji stanowi jej duży walor.

Autor nie uniknął jednak pewnych uchybień językowych i redakcyjnych, które niniejszym wymieniam:

- wewnątrztekstowy sposób cytowania źródeł nie spełnia ani wymogów APA, ani Harvard Referencing System, choć Doktorant do nich nawiązuje (ten główny zarzut dotyczy całości pracy),
- brak streszczenia w języku polskim,
- stosowanie w niektórych fragmentach pracy polskich zasad interpunkcji (np. na s. 67), czy polskiego szyku zdania (np. na s. 15),
- na s. 11, powtórzone na s. 18, żartobliwe dygresje Autora nieodpowiednie w pracy naukowej (cytowania Marvin R. Gottlieba),
- na s. 14 brak wyraźnego odniesienia się do rys. 1.3. w tekście,
- zbędne powtórzenie całości sformułowanego problemu badawczego i celów ze s. 13-14 na s. 111-112,
- brak wyjaśnienia znaczenia niektórych stosowanych skrótów, np. na s. 31,
- na s. 37, 42, 59, 168, 172 nieczytelne rysunki/tabele, niektóre prawdopodobnie nie stworzone przez Doktoranta, a przez niego zeskanowane,
- na s. 48. błąd w ulokowaniu macierzy funkcjonalnej i zrównoważonej rys. 1.22.,
- na s. 52 znajduje się tabela, nie rysunek,
- na s. 59 w tabeli 1.4. niezrozumiałe gwiazdki w tytułach kolumn,
- na s. 83 nie określono miary podanych wartości na rys. 1.31.,

CAŁY WYKAZ

- błędy literowe - bardzo nieliczne - na s. 88 („fours” zamiast four), s. 120 („as” zamiast a),
- na s. 111 i s. 187 zbędne dokonanie przez Doktoranta oceny własnych działań („it appears highly justified...”, „three outstanding matrix cases”),
- na s. 139 dane pomyłono z informacjami (zbierane są dane),
- na s. 148 niepotrzebny trywialny rysunek 2.8.,
- kolokwializmy na s. 188 i s. 319 („researcher could spend a minute less”, „worth every penny”).

7. Wniosek końcowy

Wyżej przedstawione uwagi o charakterze polemicznym i krytycznym nie podważają ogólnej pozytywnej oceny recenzowanej dysertacji.

Oryginalne rezultaty dociekań Autora wypełniają lukę poznawczą w dotychczasowych badaniach nad uwarunkowaniami i czynnikami sprawności nowoczesnych organizacji, stanowią wkład Doktoranta w rozwój dziedziny nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Uważam, iż recenzowana rozprawa doktorska mgr. Krzysztofa Goś spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dn. 14.03.2003 r., artykuł 13., ustęp 1, 2 (Dz. U. Nr 65/2003, poz. 595 z późniejszymi zmianami).

Wniosuję zatem do Wysokiej Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Anna J. Miodowicz-Jaworska

Sopot, 30.01.2016 r.