

Dr hab. Krzysztof Wach, Prof. UEK

Kraków, dn. 27 stycznia 2016 r.

Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie **ekonomii**
Doktor nauk ekonomicznych w zakresie **nauk o zarządzaniu**
Główna specjalizacja naukowa: **przedsiębiorczość międzynarodowa**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr. Krzysztofa Gosia pt. „Efficiency considerations of matrix structures in multinational corporations¹” napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Grzegorza Karasiewicza na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

1. OPINIA OGÓLNA

Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska przygotowana przez magistra Krzysztofa Gosia jest opracowaniem, które należy ocenić zdecydowanie pozytywnie. Podjęty temat jest istotny dla rozwoju nauk o zarządzaniu, jest nietuzinkowy, relatywnie rzadko podejmowany przez badaczy, głównie ze względu na trudności związane z badaniem struktur organizacyjnych. Recenzowana praca doktorska stanowi dowód biegłej orientacji Autora w projektowaniu i przeprowadzaniu badań jakościowych, analizie danych i konstruowaniu wniosków. W związku z powyższym podjęcie się przez Doktoranta badania efektywności struktur macierzowych w korporacjach wielonarodowych uważam za uzasadnione i przyczyniające się do rozwoju nauk o zarządzaniu.

¹ Według Autora tłumaczenie tytułu dysertacji na język polski brzmi: „**Uwarunkowania sprawności struktur macierzowych w korporacjach transnarodowych**”, choć można tutaj mieć zastrzeżenia, o czym w dalszej części recenzji.

2. OCENA MERYTORYCZNA

2.1. Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie

Podjęta problematyka badawcza, o ile nie jest nowatorska, czy pionierska, o tyle nadal jest relatywnie bardzo rzadko podejmowana przez badaczy, a wiedza naukowa w tym zakresie nadal nie jest w pełni ustrukturalizowana i zobiektywizowana w naukach o zarządzaniu. Co więcej, z perspektywy aplikatywności w zarządzaniu organizacjami, recenzowana rozprawa niewątpliwie jest interesująca i ma praktyczne zastosowanie, co należy uznać za istotną przesłankę wyboru takiej właśnie tematyki i takiego problemu badawczego. Zarówno temat, jak i podejście badawcze Autora można umiejscowić w głównym nurcie nauk o zarządzaniu (badanie struktur organizacyjnych) w wymiarze zarządzania międzynarodowego. Podjęta przez mgr K. Gosia tematyka jest niezmiernie ważna, tak dla teorii, jak i zwłaszcza dla praktyki zarządzania.

Bazując na ogólnej metodologii nauk i wychodząc z założenia, że celem rozprawy doktorskiej w naukach o zarządzaniu jest opracowanie nowej metody rozwiązania pewnego problemu naukowego – które to opracowanie stanowi wynik metodyczny procesu badawczego – należy stwierdzić, że recenzowana dysertacja nosi takie znamiona. Autor dał wyraz swojej erudycji i biegłego poruszania po trudnych zagadnieniach związanych ze strukturami organizacyjnymi, które są dość niechętnie podejmowane przez młodsze pokolenie naukowców.

2.2. Metodyka badawcza (założenia, cele, metody)

Głównym **problemem badawczym** (*research problem*) dysertacji jest „identyfikacja oraz ocena kluczowych czynników sprawności struktur macierzowych w korporacjach wielonarodowych” (s. 14 oraz s. 112). Problem badawczy jest zbieżny w zasadzie z **celem części teoretycznej**, którym jest „identyfikacja i ocena kluczowych czynników struktur macierzowych w korporacjach wielonarodowych” (s. 19). Dodatkowo Doktorant postawił **cel operacyjny**, którym było „opracowanie wystandaryzowanego modelu analizy struktur macierzowych do zastosowania w różnych organizacjach” (s. 77). Cel ten został również osiągnięty przez Doktoranta, i to z powodzeniem.

W części metodologicznej pracy czytelnik dowiadyuje się, że **celem głównym pracy** jest „zajęcie się luką badawczą, a przez to rozwój nauk o zarządzaniu w zakresie zarządzania

macierzowego w ujęciu kumulatywnym i ewolucyjnym” (s. 13 oraz s. 112), który jest wyjątkowo ambitny, i chyba dość trudny do jednoznacznej oceny. Niemniej jednak po przeczytaniu całości pracy w moim przekonaniu Autorowi udało się osiągnąć zakładany cel – rozwiązać postawiony problem badawczy. W związku z jakościowym charakterem badań empirycznych, Doktorant, zamiast celów szczegółowych, postawił pięć pytań badawczych (s. 14 oraz s. 112):

- RQ1:** Jakie rodzaje struktur macierzowych są wykorzystywane w korporacjach wielonarodowych?
- RQ2:** Jak zarządzane są struktury macierzowe w korporacjach wielonarodowych?
- RQ3:** Jakie cechy struktur macierzowych są ich zaletami, a jakie wadami w wypadku korporacji wielonarodowych?
- RQ4:** Jakie są czynniki sprawności struktur macierzowych w korporacjach wielonarodowych?
- RQ5:** Jakie rozwiązania organizacyjne mogą przyczynić się do wzrostu sprawności funkcjonowania struktur macierzowych w korporacjach wielonarodowych?

Charakter pytań badawczych jest bardzo ogólny i nawiązuje do korporacji wielonarodowych w liczbie mnogiej, co może budzić pewne zastrzeżenia czytelnika, bowiem praca oparta jest na analizie w zasadzie jednej organizacji (Avon Products Inc.), a uwzględniając badania pilotażowe (Unilever NV) – na dwóch organizacjach. W mojej wypadkowej ocenie takie umocowanie problemu badawczego należy potraktować jako swoistego rodzaju egzemplifikację, a tym samym pozytywnie ocenić postawione przez Doktoranta pytania badawcze.

Niemniej jednak problem badawczy jest dość skomplikowany od strony narzędziowo-analitycznej, a literatura przedmiotu nie daje jednoznacznej odpowiedzi, różni badacze prezentują bowiem różne stanowiska, choć jedno z nich dominuje. Doktorant zwrot „multinational corporations” (korporacje wielonarodowe) tłumaczy na język polski jako „korporacje transnarodowe”, podczas gdy odwołując się do ugruntowanej typologii Ch.A. Bartletta i S. Goshala (1989) czterech modelowych struktur organizacyjnych należy rozróżnić²: (1) model międzynarodowy, (2) model wielonarodowy, (3) model transnarodowy oraz (4) model globalny. Są to cztery modele struktur organizacyjnych ze względu na stopień integracji działań w skali międzynarodowej. Przyjęte przez Doktoranta założenie

² Więcej na ten temat zob.: K. Wach, *Strategie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw* (rozdz. 5) [w:] N. Daszkiewicz, K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 111-115.

semantyczne doprowadziło Go również do błędnego przetłumaczenia koncepcji J. Rymarczyka (s. 83) modelowania struktur międzynarodowych (ponadnarodowych), a nie wielonarodowych! Co więcej, z reguły dotychczasowe badania przyjmowały, że dana organizacja działająca w skali ponadnarodowej przyjmuje jedną z tych struktur, natomiast Doktorant przyjął i w zasadzie wykazał, że analizowana organizacja (Avon) stosuje równoległe kilka różnych struktur, czy *de facto* rozwiązań organizacyjnych. Dochodzimy tutaj do kolejnej nieścisłości literaturowej. Większość autorów rozróżnia strukturę macierzową (zarówno dwu-, jak i trójwymiarową tzw. tensorową) od struktury zadaniowej (projektowej), z kolei Doktorant, za cytowanymi badaczami przyjmuje, że struktura projektowa jest jedynie odmianą struktury macierzowej. Warto konkludować, że Doktorant miał prawo do takiego założenia, które jest również reprezentowane w anglojęzycznej literaturze przedmiotu.

Doktorant z powodzeniem korzysta z metodyki badań jakościowych, co jest dość trudne, a niekiedy właściwe przeprowadzenie badań jakościowych na wysokim poziomie jest nawet trudniejsze niż w wypadku badań ilościowych. Nie należę do grona entuzjastów podejścia jakościowego, niemniej jednak w mojej ocenie Autor z dużą wiedzą metodologiczną i starannością poprawnie, a wręcz wzorcowo przeprowadził omówione w rozprawie terenowe badania jakościowe. Doktorant osadził swoje badania empiryczne w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, stosowanym m.in. w kulturowych badaniach organizacyjnych korzystając z podejścia ontologicznego i epistemologicznego.

Badania terenowe przy użyciu ustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego (IDI) przeprowadzono na próbie 18 respondentów (w tym 4 w pilotażu oraz 14 właściwych wywiadów). Wszystkie wywiady łącznie trwały 20 godzin (średnio ponad 1 godz. na jeden wywiad). Zastosowano dwie techniki: 7 wywiadów przeprowadzono w formie telekonferencji, a pozostałe 11 wywiadów osobiście (f2f). Wywiady w połowie były prowadzone w języku angielskim oraz polskim (w wypadku Polaków).

Reasumując, Autor wykazał się wyjątkowo dobrą znajomością metodyki badań jakościowych, co jest nie lada wyzwaniem, a dodatkowo bardzo rzadko spotyka się poprawnie opracowane badania jakościowe. Zarówno teoretyczny opis metodyki badawczej bazującej na badaniach jakościowych, jak i przede wszystkim ich poprawne przygotowanie i opracowanie jest **największą zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji doktorskiej.**

2.3. Struktura rozprawy i szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

Recenzowana rozprawa łącznie z załącznikami liczy 380 stron (353 s. właściwego tekstu z wykazem literatury) i jest zdecydowanie za długa, w moim odczuciu bowiem bez uszczerbku na jakości dysertacji można ją opracować w bardziej skondensowanej formie.

Rozprawa składa się z trzech części (które są zdecydowanie bardziej rozbudowane niż tradycyjne rozdziały). Struktura pracy jest tradycyjna (teoria – metoda – empiria – dyskusja i wnioski), odpowiednia dla tego typu opracowania.

Część 1 (*Literature Review*) to typowy przegląd literaturowy liczący 93 strony (26% całości rozprawy). Struktura wewnętrzna tej części jest w zasadzie poprawna. Choć nie jestem zwolennikiem stosowania podrozdziałów czwartego rzędu (z reguły w pracach tego typu, przyjmuje się podział do trzeciego rzędu tylko), nie uważam jednak tego za błąd, ale za jedną z opcji możliwych do zastosowania. W moim odczuciu rozważania w podrozdziale 1.6. warto było rozpocząć od podania dyskusji literaturowych na temat skuteczności i sprawności. W moim odczuciu ilustrowanie tego samego typu struktury macierzowej na kilka graficznych sposobów niekonieczne było potrzebne. Na podkreślenie zasługuje zastosowana przez Doktoranta metodyka doboru bibliografii do studiów literaturowych oparta na SJR2, takie podejście metodyczne praktycznie jest bardzo rzadko stosowane w pracach doktorskich.

Część 2 (*Research Methodology*) to opis zastosowanej metodyki badawczej liczący 75 stron (21% całości dysertacji). Doktorant początkowo bardzo szczegółowo teoretyzuje na temat przyjętej perspektywy badawczej, opis jest wyjątkowo poprawny i szczegółowy, niektórzy mogą mieć wrażenie, że zbyt szczegółowy i bardziej typowy dla monografii z zakresu metodologii nauk, mnie jednak takie podejście nie razi, a wręcz ujmuje, gdyż obecnie bardzo rzadko zdarza się, żeby doktoranci byli tak świadomi założeń metodologicznych. W kolejnych punktach tej części Doktorant prowadzi czytelnika krok po kroku ujawniając szczegóły zastosowanej metodyki (dobór respondentów, ich przygotowanie i rozluźnienie, przebieg wywiadu, forma rejestracji, forma dokumentacji itd., itp.). Wszystkie zagadnienia z ogromną precyzją oparte są na literaturze z zakresu metodologii nauk ekonomicznych, zwłaszcza z zakresu metodyki badań jakościowych. W analizie SWOT (s. 183) Doktorant popełnił szkolny błąd zaliczając do zagrożeń dwa czynniki wewnętrzne, a nie zewnętrzne.

Część 3 (*Empirical Research Findings*) to prezentacja wyników badań i ich omówienie liczące 128 stron (35% całości pracy). Rozdział ten zbudowano na podstawie wywiadów ustrukturalizowanych i wypowiedzi respondentów, które nie tylko dobrze osadzono w ramach teoretycznych, ale ponadto wyniki poddano dyskusji naukowej zestawiając je z oczekiwaniami wynikającymi z dotychczasowej wiedzy naukowej w zakresie sprawności struktur organizacyjnych. Autor wybrał do analizy trzy struktury modelowe za Galbraithem (1971): strukturę macierzową funkcjonalną, strukturę macierzową zbilansowaną oraz strukturę macierzową projektową. Doktorant potwierdził występujące powszechnie w literaturze przekonanie zgodne z podejściem sytuacyjnym, że sprawność danej struktury macierzowej zależy od wielu czynników sytuacyjnych (*no one-fits-all*).

W podsumowaniu (s. 313-322) Doktorant w sposób wysoce zobiektywizowany omówił wnioski na podstawie zebranego materiału empirycznego. Odniósł się także do zaproponowanego autorskiego modelu oceny sprawności struktur macierzowych. Na podkreślenie zasługuje wskazanie ograniczeń badawczych, co świadczy o dużej dojrzałości metodologicznej Autora. Z reguły badania jakościowe służą do zaproponowania hipotez badawczych, które następnie mogą być poddane weryfikacji na reprezentatywnej próbie podczas badań ilościowych. Tutaj Autor zasugerował kierunki dalszych badań, które nie są wprawdzie typowymi stwierdzeniami hipotetycznymi, jak sam jednak Doktorant to określa, trzy grupy badawcze zaproponowane przez niego wytyczają kierunki dalszych hipotez, które mogą być podjęte przez badaczy kontynuujących studia nad zagadnieniem sprawności struktur macierzowych.

Pod względem merytorycznym praca zasługuje na zdecydowanie pozytywną ocenę – *nota bene* bardzo wysoką, natomiast poczynione przeze mnie pewne szczegółowe zastrzeżenia mają charakter dyskusyjny, mam nadzieję jednak, że te uwagi pomogą Doktorantowi odpowiednio ukierunkować swoje przyszłe badania i dopracować swój warsztat badawczy.

2.4. Wykorzystana literatura

Doktorant wykorzystał 492 pozycje bibliograficzne, z czego zdecydowana większość jest w języku angielskim. Publikacje najnowsze wydane w okresie ostatnich 5-6 lat (od 2010 roku) stanowią zaledwie 7,7% (38 pozycji nie licząc dokumentów źródłowych i raportów), co w obecnie występującej wysokiej dynamice obiegu wiedzy w nauce jest bardzo niskim

wskaźnikiem, bowiem prace naukowe publikowane w prestiżowych czasopismach obejmują już od kilku do kilkunastu procent prac wydanych w tym samym roku co dana publikacja (jest to możliwe ze względu na umieszczanie – przez samych wydawców – w repozytoriach naukowych artykułów o statusie „online first” już nawet na 2 lata przed formalnym ich wydaniem). Zgromadzenie i wykorzystanie tak dużej literatury przedmiotu było możliwe poprzez włączenie do spisu wykorzystanej bibliografii licznych dokumentów źródłowych analizowanych organizacji, raportów utylitarnych oraz wielu podręczników (polsko- i anglojęzycznych). Warto było zaglądnąć do rozprawy habilitacyjnej na podobny temat autorstwa J. Kraśniaka pt. „Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji” (Poznań 2012), czy do starszych już prac A. Nalepki, który badał w swojej habilitacji struktury organizacyjne. Niemniej jednak literatura jest dobrana poprawnie, jest zróżnicowana.

2.5. Język i formalna strona rozprawy

Od strony językowej i formalnej recenzowana dysertacja doktorska może zostać dobrze oceniona. Jak w każdym tego typu opracowaniu, również i w pracy przedstawionej przez mgr K. Gosia można znaleźć usterki (np. „with us **or** ages” s. 27; „an increasing numer of managers **have** ...” s. 9), z mojego jednak doświadczenia wynika, że zdarzają się one nawet w prestiżowych wydawnictwach po dwukrotnej profesjonalnej korekcie wydawniczej oraz korekcie autorskiej, stąd nie należy w moim osądzie przywiązywać do nich dużej wagi. Pod względem redakcyjnym i lingwistycznym, a także w zakresie stosowania poprawnych zasad dla odsyłaczy bibliograficznych, pracę oceniam wysoko.

2.6. Pytania problemowe

Po zapoznaniu się z dysertacją miałbym dwa pytania szczegółowe do Doktoranta, o odpowiedź na które prosiłbym podczas publicznej obrony:

1. Z reguły badania jakościowe, a zwłaszcza teoria ugruntowana, na którą powoływał się Doktorant prowadzą do postawienia hipotez badawczych na końcu procesu badawczego, które następnie mogą zbyć zweryfikowane przez innych badaczy (lub tego samego badawcza) podczas prowadzenia badań ilościowych na tej podstawie. Stąd prosba do Doktoranta o doprecyzowanie jakie szczegółowe hipotezy można

postawić teraz na podstawie wyników przeprowadzonych badań jakościowych, aby je następnie poddać weryfikacji na szerszej i reprezentatywnej próbie badawczej?

2. Jednym z tzw. miękkich czynników organizacyjnych wpływających na sprawność organizacji, ale przede wszystkim na jej skuteczność i wyniki jest orientacja przedsiębiorcza. Obecnie jest ona nowym wątkiem badawczym w biznesie międzynarodowym, a zwłaszcza w przedsiębiorczości międzynarodowej. Jaki kierunek wpływu orientacji przedsiębiorczej można przewidywać jako zmienną determinującą sprawność struktur organizacyjnych korporacji ponadnarodowych, tak wielonarodowych, jak i transnarodowych?

3. WNIOSKI I KONKLUZJA KOŃCOWA

Do najważniejszych **walorów** recenzowanej rozprawy zaliczyć należy:

- ważność i aktualność podjętego tematu,
- bardzo dużą przejrzystość pracy,
- właściwy dobór metod badawczych i ich dokładny opis,
- przeprowadzenie badań jakościowych na wysokim poziomie,
- rzetelne opracowanie wyników badań empirycznych,
- bardzo dobry język - praca jest łatwa w odbiorze i ciekawa,
- umiejętność formułowania samodzielnych wniosków,
- opracowanie autorskiego modelu badania sprawności struktur macierzowych.

Wymienione powyżej sugestie i uwagi krytyczne nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o pracy. Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska spełnia ustawowe kryteria (art. 13, ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki) tj.:


- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest sprawność struktur macierzowych przedsiębiorstw ponadnarodowych (wielonarodowych, transnarodowych),
- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu,

KW

- potwierdza umiejętność Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Reasumując, stwierdzam że recenzowana rozprawa doktorska mgr. Krzysztofa Gosia pt. „**Efficiency considerations of matrix structures in multinational corporations**” spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.) i na tej podstawie wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Uwzględniając takie czynniki jak (1) bardzo wysoki poziom warsztatu metodologicznego Doktoranta wykorzystany w dysertacji, (2) wysoki poziom możliwej aplikatywności wyników badań prowadzonych przez Doktoranta w analizowanej korporacji, oraz (3) ogólną bardzo dobrą ocenę całości pracy, poddaję także pod rozagę możliwość wyróżnienia pracy przez właściwe gremium Rady Wydziału.


Krzysztof Wade
27.01.2016