

prof. dr hab. Anna Wójcik-Karpacz  
*Katedra Zarządzania*  
*Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach*

Kielce, 05.09.2021 r.

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgra Marcina Wrony**  
**pt.: „Elastyczność strategiczna a realizacja strategii w przedsiębiorstwie” napisanej**  
**pod kierunkiem naukowym dr hab. Moniki Kulikowskiej-Pawlak, prof. UE**

**Wstęp**

Podstawą wydania opinii jest pismo prof. dra hab. Marka Lisińskiego, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej, Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej z dnia 05.07.2021 r. z prośbą o sporządzenie recenzji pracy doktorskiej pt.: „Elastyczność strategiczna a realizacja strategii w przedsiębiorstwie” autorstwa mgra Marcina Wrony.

**Konkluzja oceny recenzowanej rozprawy**

Uważam, że rozprawa doktorska autorstwa mgra Marcina Wrony stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie naukowej – nauki o zarządzaniu i jakości, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

**Uzasadnienie oceny recenzowanej rozprawy**

Tematyka przedstawionej do oceny rozprawy doktorskiej wpisuje się jednoznacznie w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Zainteresowanie akademickie koncepcją elastyczności strategicznej stale rośnie, zarówno teoretycznie, jak i empirycznie, ponieważ współczesne otoczenie biznesowe charakteryzuje się nieregularnością, zwiększonym poziomem złożoności i niepewności oraz obniżonym poziomem przewidywalności. Konieczne zatem jest, aby przedsiębiorstwa jako uczestnicy rynku rozwinęły umiejętność poruszania się w złożonym środowisku biznesowym, a elastyczność strategiczna pozwala na tworzenie i realizację opcji strategicznych, które odpowiadają lub prowadzą do zmiany. W związku z tym konieczne są badania dotyczące tego tematu, aby wyjaśnić nierozwiązane dotąd kwestie. Niniejsze badanie koncentruje się na elastyczności strategicznej, w powiązaniu z

jakością podejmowanych decyzji i klimatem konstruktywnych wartości organizacyjnych, aby przeanalizować i ustalić, w jaki sposób przyczyniają się te zmienne wewnątrzorganizacyjne do realizowania strategii w przedsiębiorstwie.

Rozprawa doktorska ma charakter nowatorski, zarówno jeśli chodzi o samo zamierzenie badawcze (s. 8, 134), koncepcję badań wyrażoną wdrożonym sposobem realizacji postawionych celów (s. 8-9, 130-185), w tym umiejętność wykorzystania istniejących już narzędzi pomiaru zmiennych w nowym kontekście, jak i opracowanie autorskich wymiarów wielowymiarowych konstruktów ujętych w modelu konceptualnym. Wymiary odnoszące się do poszczególnych zmiennych Kandydat odpowiednio zdefiniował i jednocześnie słusznie wskazał na możliwość wykorzystania znanych już w literaturze miar tych kategorii. Moim zdaniem, ta często stosowana praktyka w badaniach naukowych także i w tym przedsięwzięciu badawczym była trafnym posunięciem, gdyż umożliwiła Kandydatowi realizację celów postępowania badawczego. Sądzę jednak, że Kandydat mógł zaproponować bardziej trafne nazwy niektórych wymiarów, niż obecnie zaproponowane np.: wpływ środowiska, zarządzanie kierownicze, działania związane z łączeniem zasobów, poczucie, przejmowanie kontroli nad działaniami.

Rozprawa doktorska jest pierwszym ujęciem podjętego tematu realizowanego w sposób przedstawiony w rozdziale piątym. Autorska sekwencja postępowania badawczego jest właściwa do podjętej tematyki.

Zidentyfikowany w pracy obszar problemowy (luki poznawcze, s. 131) pozwolił na sformułowanie **głównego celu pracy** oraz **celów cząstkowych**, a mianowicie:

– **teoretyczno-poznawczych:**

„1. Przegląd i uporządkowanie dorobku teorii elastyczności strategicznej.

2. Przegląd i uporządkowanie dorobku teorii w odniesieniu do typów tworzenia i realizowania strategii.

3. Identyfikacja powiązań między elastycznością strategiczną a jakością podejmowania decyzji.

4. Zbudowanie, na podstawie badań z literatury przedmiotu, modelu badawczego uwzględniającego zależności między wymiarami elastyczności strategicznej, wymiarami jakości podejmowanych decyzji oraz realizacją strategii.”

– **empirycznych:**



- „1. Zbadanie zależności między elastycznością strategiczną a realizacją strategii.
2. Zbadanie zależności między jakością podejmowanych decyzji a realizacją strategii.
3. Zbadanie zależności między elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji.
4. Zbadanie moderacyjnej roli klimatu konstruktywnych wartości organizacyjnych w zależności pomiędzy elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji a realizacją strategii.”

Z tym, że we wstępie brakuje określenia celu użytecznego, który został zrealizowany na stronach 189 i 190. Kandydat zawarł bowiem w części „Implikacje dla praktyki zarządzania” rekomendacje dedykowane do kadry menedżerskiej.

W obliczu postawionych celów pracy, wynikających z rozpoznania podstaw teoretycznych zidentyfikowanych luk poznawczych, Kandydat sformułował poniższe hipotezy badawcze:

**„Hipoteza główna:** *Istnieje pozytywna zależność pomiędzy elastycznością strategiczną a strategią przedsiębiorstwa.*

*Operacjonalizację przyjętej hipotezy teoretycznej stanowią następujące hipotezy szczegółowe:*

**Hipoteza 1:** *Elastyczność strategiczna wpływa pozytywnie na realizowanie strategii.*

**Hipoteza 2:** *Jakość podejmowania decyzji zwiększa realizację strategii.*

**Hipoteza 3:** *Elastyczność strategiczna zwiększa jakość podejmowania decyzji.*

**Hipoteza 4:** *Jakość podejmowania decyzji jest mediatorem zwiększającym wpływ elastyczności strategii na realizowanie strategii.*

**Hipoteza 5:** *Klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych moderuje zależność zachodzącą pomiędzy elastycznością strategiczną a efektywnością podejmowanych decyzji w ten sposób, że zwiększa elastyczność strategiczną w kontekście jakości podejmowania decyzji.” (s. 134-135).*

Jednocześnie Kandydat opracował model konceptualny „(...) zależności realizowanej strategii od elastyczności strategicznej z uwzględnieniem dodatkowych zmiennych w procesie tj. jakości podejmowanych decyzji oraz klimatu konstruktywnych wartości” (s. 134).

Sformułowane hipotezy badawcze Kandydat sprawdzał kolejno w rozdziale badawczym, co jest elementem poprawnie realizowanego postępowania badawczego.

Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Przyjęte cele oraz zakres pracy uwarunkowały układ rozprawy i logikę prowadzonych wywodów. Treści zawarte w rozprawie zostały ujęte w pięć rozdziałów poprzedzonych wstępem. Dodam, że uzasadnienie wyboru tematu jest właściwe do podjętego tematu. Określenie obszaru nowej wiedzy wygenerowanej poprzez te badania jest odpowiednie (s. 9). Kandydat już na tym etapie pisania pracy precyzyjnie wyjaśnia, że rozwiązanie problemu badawczego będzie wymagało od niego analizy źródeł zarówno o charakterze wtórnym, jak i pierwotnym (s. 9). Wstęp ujmuje także cele postawione przed rozprawą i krótką charakterystykę poszczególnych rozdziałów.

W tej części pracy dostrzegalny jest jednak błąd w zdaniu „*Kompleksowość, szybkość, kreatywność oraz jakość podejmowania decyzji to wymiary, które w opinii autora mają największy wpływ na kreowanie wartości dodanej w procesie realizacji strategii.*” (s.7), ponieważ w dalszej części pracy Kandydat pisze, że „*kompleksowość, szybkość, kreatywność*” to wymiary „*jakości podejmowania decyzji*”. Wobec tego „*jakość podejmowania decyzji*” nie jest wymiarem jak wskazuje powyżej przytoczone zdanie, lecz konstruktem nadrzędnym wobec tych wymiarów. Stąd wyrażenie „*jakość podejmowania decyzji*” w tym konkretnym zdaniu i w tym miejscu nie powinno być ujęte.

Jak wspomniałam obraną ścieżkę postępowania wyznaczyła Kandydatowi wielowymiarowość treści poznawczych, metodologicznych i empirycznych rozprawy doktorskiej.

Realizacja zamierzeń badawczych rozprawy doktorskiej wiązała się z uprzednim rozpoznaniem istniejących ustaleń badawczych. Stąd rozdziały pierwszy, drugi, trzeci i czwarty zawiera teoretyczne rozważania. Staranny przegląd literatury krajowej i zagranicznej umożliwił Kandydatowi m.in. zbudowanie podstaw teoretycznych konstruktów takich jak elastyczność strategiczna, jakość podejmowanych decyzji, klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych wraz możliwością określenia ich roli w przedmiotowych relacjach.

W rozdziale pierwszym Marcin Wrona najpierw zdefiniował elastyczność strategiczną, wskazał jej miary, wyróżniki (de)stymulanty, organizacyjne konsekwencje. Rozważania te dały mu podstawę do identyfikacji elastyczności strategicznej jako zmiennej niezależnej w przedmiotowych relacjach.



W rozdziale drugim Kandydat przedstawił istniejące w literaturze pojmowanie terminu „decyzja”, „decyzje strategiczne”, wyjaśnił istotę „strategicznego podejmowania decyzji”, przedstawił rodzaje podejmowanych decyzji ze względu na wybrane kryteria klasyfikacji problemów decyzyjnych, wyjaśnił na czym polega racjonalność podejmowanych decyzji z perspektywy metodologicznej i rzeczowej, wskazał elementy procesu decyzyjnego, opisał proces podejmowania decyzji, modele podejmowania decyzji i główne wymiary podejmowania decyzji, takie jak „szybkość, kompleksowość i kreatywność”, które na kolejnych etapach postępowania badawczego przyjął jako wymiary konstruktu „jakość podejmowanych decyzji”, który następnie uwzględnił w modelu badawczym i hipotezach.

W rozdziale trzecim Marcin Wrona wyczerpująco przedstawił pojmowanie strategii przez polskich i zagranicznych naukowców, dokładnie wyjaśnił na czym polega formułowanie strategii przedsiębiorstwa, przedstawił typy strategii oraz uwarunkowania wdrażania przyjętych strategii.

W kolejnej części rozprawy (rozdział czwarty) Kandydat dość szczegółowo zaprezentował pojmowanie i istotę dwóch konstruktów, tj.: kultury i klimatu organizacyjnego, przeprowadził analizę porównawczą tych konstruktów, opisał szeroko stosowanie tych konstruktów w badaniach naukowych, wskazał na ich niuanse konceptualne, co poprzedzone było dogłębnymi studiami literatury przedmiotu. Poza tym wyczerpująco opisał determinanty klimatu organizacyjnego, jego typy i oddziaływanie na wybrane kwestie powiązane z wdrażaniem strategii w przedsiębiorstwie. A treści te stanowiły bazę do określenia roli klimatu konstruktywnych wartości organizacyjnych jako zmiennej moderującej przedmiotową relację.

Natomiast w rozdziale piątym zaprezentował metodykę badań empirycznych, w tym model badawczy. Ponadto ujął hipotezy badawcze, sposób pozyskiwania danych empirycznych, zrobił opis próby badawczej, wskazał narzędzia pomiaru poszczególnych konstruktów, opracował statystyki opisowe badanych konstruktów oraz zaprezentował wyniki empirycznej analizy, w tym zestawienia odnoszące się do sprawdzonych kolejno hipotez badawczych. Dodam, że Kandydat rzetelnie przedstawił w nim wyniki sprawdzenia hipotez oraz ustalenia badawcze na bazie stwierdzonych empirycznie zależności. Pewien niedosyt wzbudza jedynie brak w tej części wnikliwszej interpretacji wyników badań. Mimo to ustalenia badawcze mogą stanowić podstawę do badań porównawczych.

Rozprawę domyka zakończenie, w którym Kandydat dokonał podsumowania wyników badań empirycznych i określił konsekwencje dla teorii, implikacje dla praktyki zarządzania oraz ograniczenia i kierunki przyszłych badań. Doceniam fakt, że Kandydat sam dostrzega ograniczenia realizowanego przez siebie badania empirycznego (s. 190-191) odnoszące się do problemu generalizowania wyników badania na populację i ich statyczny charakter. Jednocześnie podaje jakie badania mogą dać pełniejszy obraz badanych zjawisk w przyszłości. Ciekawe poznawczo są także sugerowane przez Kandydata kierunki dalszych prac badawczych wiążące się z uwzględnieniem w modelu badawczym kolejnych zmiennych wewnątrzorganizacyjnych i czynników zewnętrznych.

W podsumowaniu wyników badań empirycznych Marcin Wrona zestawił wyniki weryfikacji wszystkich hipotez badawczych (s.187 i następne). W badaniu Kandydat stwierdził, że elastyczność strategiczna ma pozytywny wpływ na realizację strategii w przedsiębiorstwie. Elastyczność strategiczna okazała się zatem kluczowym wymogiem organizacyjnym, aby przedsiębiorstwa mogły efektywniej wdrażać strategię by dobrze prosperować w otoczeniu biznesowym. Dlatego w kolejnym kroku warto udzielić odpowiedzi na pytanie, co zwiększa elastyczność strategiczną przedsiębiorstwa?

Badanie proponuje również bogatsze wyjaśnienie związku między elastycznością strategiczną a realizacją strategii, ujawniając mediującą rolę jakości podejmowanych decyzji w tej relacji. Poza tym odkrycia te dostarczają ważnych implikacji dla wyjaśnienia związku między elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji, ujawniając moderującą rolę klimatu konstruktywnych wartości organizacyjnych w tej relacji. Ta część pracy określa wkład Kandydata w rozwój teorii zarządzania strategicznego.

Z metodologicznego punktu widzenia problem badawczy wykazuje empiryczną sprawdzalność i społeczną przydatność oraz został poprawnie usytuowany na tle dotychczasowych osiągnięć naukowych prezentowanych zarówno w literaturze polskiej, jak i w zagranicznej. Opracowanie kwestionariusza ankiety także poprzedzały liczne przeglądy literatury. Kwestionariusz ankiety stanowi załącznik do rozprawy doktorskiej, co jest trafnym posunięciem Marcina Wrony, jeśli chodzi o realizację celu metodologicznego. Dzięki temu może on być ponownie użyty na przykład w kolejnych ilościowych badaniach empirycznych albo może on stanowić punkt odniesienia przy tworzeniu nowych narzędzi pomiaru zmiennych.



Walorem metodycznym pracy jest jej przejrzysta i spójna konstrukcja, która wynika z układu rozdziałów uporządkowanych w zwarte tematycznie i komplementarne względem siebie części. W całej rozprawie doktorskiej widać wyraźnie zarysowaną i przemyślaną logikę wywodu, co w konsekwencji ułatwia zrozumienie tych złożonych i wielowymiarowych problemów.

Tematyka jest dobrze zaprezentowana i wsparta stosownymi odsyłaczami do literatury. Część uzupełniającą rozprawy doktorskiej stanowi pokaźny wykaz pozycji bibliografii (satysfakcjonujący pod względem ilościowym i jakościowym), w tym generalnie w języku angielskim. Odkrywa to szeroki przegląd dotychczasowych ustaleń badawczych, jaki Kandydat uwzględnił przy wyłonieniu problemów badawczych. Udowadnia to także umiejętność korzystania ze źródeł naukowych i oznacza, że konstrukcja pracy odpowiada aktualnie obowiązującym normom bibliograficznym.

Kandydat przestrzega reżimu terminologicznego, co jest niezwykle ważne w pracach naukowych.

Obrany tok autorskich wywodów jest wyrazem wysokiego poziomu wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Ponadto Marcin Wrona wykazał się wspomnianą już umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Dlatego podjęte i zrealizowane w pracy zamierzenia badawcze w pełni wypełniają dostrzeżoną w literaturze lukę poznawczą, którą Kandydat określił w rozprawie doktorskiej.

Analiza treści poszczególnych rozdziałów pracy wskazuje, że cele rozprawy doktorskiej zostały osiągnięte. Podjęte wyzwania badawcze znalazły zatem swoje odzwierciedlenie w strukturze pracy.

Podsumowując rozprawa doktorska:

- stanowi argument odzwierciedlający dogłębną znajomość podjętej tematyki,
- jest poprawna pod względem treści,
- udowadnia umiejętność korzystania przez Kandydata z wybranych metod i źródeł naukowych,
- odpowiada aktualnie obowiązującym normom bibliograficznym,
- wykazuje powiązanie problemów teoretycznych z zagadnieniami praktyki,
- obejmuje ograniczenia i przyszłe ścieżki badawcze.

W świetle powyższego mogę stwierdzić, że przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Moniki Kulikowskiej-Pawlak, prof. UE rozprawa doktorska autorstwa mgra Marcina Wrony pt.: „*Elastyczność strategiczna a realizacja strategii w przedsiębiorstwie*” spełnia ustawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim. W związku z tym wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Anna Wojcik-Kampacz