

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Paweł Czart

**METODA OCENY EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ
MODELI BIZNESU FIRM RODZINNYCH W POLSCE**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
dr hab. inż. Katarzyny Hys profesor Politechniki Opolskiej

Promotor pomocniczy

dr Honorata Howaniec

Dąbrowa Górnicza 2022

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....	4
3. Przebieg badań i struktura pracy	8
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	14
5. Wnioski z badań.....	15
6. Kierunki dalszych badań	24
7. Wartość dodana pracy	25
8. Plan pracy	27

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

W ujęciu holistycznym od ponad czterech dekad trwa dyskusja wśród przedstawicieli nauki na temat firm rodzinnych. Stały się one przedmiotem wielu analiz teoretycznych i empirycznych. W literaturze przedmiotu wskazuje się na istotny wkład firm rodzinnych we wszystkie dziedziny życia i działalności człowieka, ponadto zwraca się uwagę, że ich rozwój wpływa na rozwój gospodarczy krajów. Firmy rodzinne dominują w globalnym biznesie. Przedsiębiorstwa te są ważnym elementem nowoczesnej gospodarki. Ponadto w literaturze przedmiotu napisano, iż firmy rodzinne zachowują się inaczej niż przedsiębiorstwa nierodzinne, przede wszystkim dlatego, że skupiają się na innych celach niż ekonomiczne.

W ramach zarządzania firmami rodzinnymi zwraca się uwagę na wyeksponowanie unikatowych cech społeczno-emocjonalnych biznesu rodzinnego, a zarządzanie jest uważane za specyficzną cechę firm rodzinnych i wiąże się z zestawem wartości, w tym altruizmu, zaufania, kolektywizmu, identyfikacji, wierności, czy też **zaangażowania**.

Przedsiębiorstwa rodzinne identyfikuje się szczególnie z wartościami rodzinnymi takimi, jak wierność i zaangażowanie. Wierność w firmie rodzinnej przedstawia się jako zasób, który dzięki właściwemu wykorzystaniu umożliwia uzyskanie zadowalających wyników gospodarczych z kolei stopień **zaangażowania** rodziny w działalność gospodarczą ma różny wpływ w tworzeniu wartości przez firmę rodzinną.

W zapewnieniu tworzenia wartości oraz utrzymaniu rozwoju gospodarczego i społecznego kluczową rolę odgrywa **efektywność organizacyjna**. Ocena efektywności w rozumieniu oceny wyników ekonomicznych firmy jest złożonym zadaniem, dla którego cele są jasno określone. Z kolei ocena efektywności organizacyjnej jest zadaniem trudnym, głównie ze względu na brak zgody stron co do uznania osiągnięcia celów. Przedstawiciele nauki interesują się znalezieniem skutecznych sposobów oceny efektywności organizacyjnej, celem niektórych prac jest próba przedstawienia jednolitego modelu efektywności organizacyjnej. Analizie poddawane są praktyki w zakresie zasobów ludzkich jako warunek skuteczności organizacji. Poszukuje się wpływu określonej kategorii wartości na efektywność organizacyjną. W badaniach empirycznych zbierane są informacje o stylach przywództwa stosowanych przez kierowników uważa się, że przywództwo ma duży wpływ na wyniki organizacji.

Uzasadnieniem dla podjętego w rozprawie doktorskiej problemu naukowego są przesłanki teoretyczne wynikające z przeglądu literatury przedmiotu i analizy bibliometrycznej w poszukiwaniu informacji na temat skuteczności zarządzania firmą rodzinną poprzez identyfikację determinant efektywności organizacyjnej.

Uzasadnieniem do wykorzystania koncepcji teorii szarych systemów są prace naukowe, w których przedstawiciele nauki rozważają problematykę oceny efektywności organizacyjnej w oparciu o teorię szarych systemów (ang. Grey Systems Theory – GST). Aby ocenić efektywność organizacyjną wykorzystuje się wszechstronny model oceny zbiorów rozmytych poprzez zastosowanie GST. Większość złożonych systemów, które rozważane są przez badaczy w dziedzinie społecznej i gospodarczej mają niekompletne informacje dotyczące zachowania systemu, jego struktury, granic, interakcji ze środowiskiem. Aby uniknąć problemu braku informacji w badaniach naukowych często stosuje się zaawansowane metody statystyczne. W przypadku braku pełnych informacji o systemie można wykorzystać metodę szarych systemów GST, bo nie wymaga ona wielu założeń o wielkości i rozkładzie próbki. Metody oparte na GST są bardziej zaawansowane pod względem wydajności i mogą rozwiązywać problemy z ograniczoną informacją.

Problem naukowy

Autor rozprawy doktorskiej dąży do poznania sposobu, który prowadzi do generowania pozytywnych skutków podjętych działań właścicieli firm rodzinnych poprzez wyeksponowanie ich wartości. W swojej pracy naukowej połączył zagadnienia efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych z wartością firmy rodzinnej jaką jest stopień **zaangażowania** rodziny w działalność gospodarczą. W ramach rozprawy doktorskiej autor zidentyfikował problem naukowy, który można wyrazić pytaniem: *jak należy opracować metodę oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych?*

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Wyniki pogłębionych badań literatury przedmiotu w wyznaczonym obszarze stały się podstawą do sformułowania celu głównego, celów szczegółowych oraz postawienia hipotezy głównej, hipotez szczegółowych odnoszących się do odpowiadających im celów szczegółowych.

Cele pracy

Głównym celem pracy doktorskiej jest opracowanie autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych.

Założenie: Metoda uwzględnia stopień zaangażowania członka rodziny poprzez identyfikację czynników efektywności organizacyjnej zgrupowanych w siedmiu sformułowanych obszarach takich, jak: stosunków międzyludzkich, systemowy, procesów wewnętrznych celowościowy, sposobu prowadzenia firmy, środowiskowy oraz efektów.

Realizacji celu głównego dysertacji podporządkowano następujące cele szczegółowe:

Cele teoretyczno-poznawcze:

- C1:** Kwerenda literatury przedmiotu dotycząca aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki zarządzania strategicznego firm rodzinnych w tym charakterystyka firm rodzinnych i identyfikacja modeli biznesu firm rodzinnych.
- C2:** Kwerenda literatury przedmiotu dotycząca aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki pojęć efektywność organizacji versus efektywność organizacyjna –różnicowanie aspektów interpretacji.
- C3:** Identyfikacja zbioru czynników efektywności organizacyjnej.

Cele metodyczne:

- C4:** Identyfikacja metod oceny efektywności organizacyjnej.
- C5:** Opracowanie procedury badawczej.

Cele praktyczne:

- C6:** Opracowanie miar poziomu zaangażowania członka rodziny z uwzględnieniem opracowanych obszarów efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych.
- C7:** Sformułowanie określonych reguł i rekomendacji dla kadry zarządzającej, dotyczących oceny efektywności modeli biznesu firm rodzinnych w Polsce.
- C8:** Identyfikacja korzyści i potencjalnych ograniczeń wynikających z zastosowania metody oceny efektywności modeli biznesu firm rodzinnych.

Hipotezy

Wyniki przeglądu literatury przedmiotu oraz wyodrębnione szczegółowe cele badań stały się podstawą do sformułowania hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych korespondujących z celami niniejszej rozprawy doktorskiej.

Hipoteza główna

H0: Jeśli ustali się ranking cech firm rodzinnych z uwzględnieniem wartości zaangażowania, to zbuduje się metodę oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych.

Hipotezy szczegółowe:

- H1:** Jeśli zostanie przeprowadzona analiza literatury przedmiotu, to możliwa będzie identyfikacja modeli biznesu firm rodzinnych.
- H2:** Jeśli zostanie przeprowadzona analiza literatury przedmiotu, to możliwe będzie rozróżnienie pojęć efektywności organizacji i efektywności organizacyjnej.
- H3:** Jeśli zostaną zidentyfikowane czynniki efektywności organizacyjnej, to możliwe będzie przyporządkowanie ich do zbiorów tematycznych.
- H4:** Jeśli zostaną zidentyfikowane metody oceny efektywności organizacyjnej, to możliwe będzie rozwinięcie ich o etapy typowe dla firm rodzinnych.
- H5:** Jeśli zostanie przeprowadzona operacjonalizacja opisanego w pracy problemu naukowego, to możliwe będzie przeprowadzenie badań empirycznych.
- H6:** Jeśli zostaną zidentyfikowane obszary efektywności organizacyjnej, to możliwe będzie opracowanie miar zaangażowania.
- H7:** Jeśli zostanie opracowana metoda oceny efektywności modeli biznesu firm rodzinnych, to możliwa będzie identyfikacja korzyści i potencjalnych ograniczeń dla rozwoju badanych firm.
- H8:** Jeśli w firmie rodzinnej zidentyfikowany zostanie stopień zaangażowania, to możliwa będzie ocena operacyjna efektywności organizacyjnej danej firmy.

Tabela 1. System celów i hipotez przyjętych w rozprawie

Metoda oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych w Polsce	
↓↑	
Cg: Opracowanie autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych.	Hg: Automatyzacja zwiększa skuteczność narzędzi internetowej komunikacji marketingowej.
↓↑	↓↑
C1: Kwerenda literatury przedmiotu dotycząca aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki zarządzania strategicznego firm rodzinnych w tym charakterystyka firm rodzinnych i identyfikacja modeli biznesu firm rodzinnych.	H1: Jeśli zostanie przeprowadzona analiza literatury przedmiotu, to możliwa będzie identyfikacja modeli biznesu firm rodzinnych.
↓↑	↓↑
C2: Kwerenda literatury przedmiotu dotycząca aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki pojęć efektywność organizacji versus efektywność organizacyjna – różnicowanie aspektów interpretacji.	H2: Jeśli zostanie przeprowadzona analiza literatury przedmiotu, to możliwe będzie rozróżnienie pojęć efektywności organizacji i efektywności organizacyjnej
↓↑	↓↑
C3: Identyfikacja zbioru czynników efektywności organizacyjnej.	H3: Jeśli zostaną zidentyfikowane czynniki efektywności organizacyjnej, to możliwe będzie przyporządkowanie ich do zbiorów tematycznych.
↓↑	↓↑
C4: Identyfikacja metod oceny efektywności organizacyjnej.	H4: Jeśli zostaną zidentyfikowane metody oceny efektywności organizacyjnej, to możliwe będzie rozwinięcie ich o etapy typowe dla firm rodzinnych.
↓↑	↓↑
C5: Opracowanie procedury badawczej.	H6. Jeśli zostanie przeprowadzona operacjonalizacja opisanego w pracy problemu naukowego, to możliwe będzie przeprowadzenie badań empirycznych.
↓↑	↓↑
C6. Opracowanie miar poziomu zaangażowania członka rodziny z uwzględnieniem opracowanych obszarów efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych.	H6. Jeśli zostaną zidentyfikowane obszary efektywności organizacyjnej, to możliwe będzie opracowanie miar zaangażowania.
↓↑	↓↑
C7. Sformułowanie określonych reguł i rekomendacji dla kadry zarządzającej, dotyczących oceny efektywności modeli biznesu firm rodzinnych w Polsce.	H7. Jeśli zostanie opracowana metoda oceny efektywności modeli biznesu firm rodzinnych, to możliwa będzie identyfikacja korzyści i potencjalnych ograniczeń dla rozwoju badanych firm.
↓↑	↓↑
C8. Identyfikacja korzyści i potencjalnych ograniczeń wynikających z zastosowania metody oceny efektywności modeli biznesu firm rodzinnych.	H8. Jeśli w firmie rodzinnej zidentyfikowany zostanie stopień zaangażowania, to możliwa będzie ocena operacyjna efektywności organizacyjnej danej firmy.

Źródło: opracowanie własne.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Podstawę przyjętego w rozprawie procesu badawczego stanowiło określenie problemu badawczego, wyrażonego w temacie rozprawy oraz uszczegółowionego w systemie celów i hipotez badawczych. Kolejnym etapem była kwerenda literatury, której wyniki przedstawiono w rozdziałach teoretycznych dotyczących krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, gdzie autor postawił sobie za cel poznanie stanu wiedzy poprzez analizę obszarów badawczych bezpośrednio korespondujących z celem głównym pracy doktorskiej. Dotyczących także zróżnicowania pojęć efektywności organizacji od pojmowanej syntetycznie efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wskazano procedurę indukcji niepełnej jako wybranej metody do rozwiązania sformułowanego w pracy doktorskiej problemu naukowego, następnie autor podjął się opisu metryczki i opisu grupy badawczej. Szczegółowo przedstawiono proces przygotowania narzędzia jakim jest kwestionariusz ankiety. Narzędzie to poddano konfrontacji i ocenie ekspertów. Rezultatem działań jest wskazanie metod statystycznych wykorzystanych do weryfikacji postawionych hipotez oraz wykorzystanych do zaprezentowania wyników badań empirycznych. Opisano przeprowadzone badania empiryczne, które przeprowadzono w następujących etapach: (a) oszacowano wielkość próby badawczej; (b) zidentyfikowano zmienne zależne i zmienne niezależne; (c) przeprowadzono badania właściwe; (d) przeprowadzono statystykę opisową w celu opisanego struktury próby badawczej; (e) na etapie analiz statystycznych dobrano narzędzia do pomiaru zmiennych i opracowano hipotezy statystyczne; (f) wykonano zaawansowaną analizę statystyczną, (g) interpretacja i wnioskowanie. Końcowy etap pracy to opracowanie autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych., w którym zaprojektowano fazę prognozowania zachowania systemu poprzez wygenerowanie szeregu stopnia relacyjnego dla unikalnej wskazanej w pracy doktorskiej wartości, czyli **zaangażowania**. Ponadto podjęto próbę opisanego następstw dla teorii i praktyki zarządzania będących skutkiem niniejszej dysertacji. Określono praktyczne rekomendacje dla właścicieli firm rodzinnych, menadżerów, osób decyzyjnych. Odniesiono się także do ograniczeń jakie zidentyfikowano w procesie badawczym.

Forma badania posiada „układ skoordynowanych elementów” , w skład których wchodzi działania takie, jak: wskazanie narzędzia badawczego, praktyczne

zdefiniowanie podmiotu badania, wskazanie przedmiotu badań, wskazanie obszaru geograficznego, na którym zostało przeprowadzone badanie, wskazanie zmiennych zależnych i zmiennych niezależnych, przygotowanie kwestionariusza ankiety, weryfikacja kwestionariusza ankiety pod kątem poprawności metodycznej, wskazanie liczebności próby badawczej, do których skierowano badanie, analiza statystyczna, wybór metod statystycznych i weryfikacja hipotez badawczych, opracowanie wyników badań, wnioskowanie i rekomendacje. Uzasadnieniem formy badania naukowego jest miara oczekiwanych rezultatów badania opisana dwoma wskaźnikami świadczącymi o jakości badania i są to:

- trafność, czyli poprawne sformułowanie pytań w kwestionariuszu ankiety,
- rzetelność, czyli poprawny dobór metodyki statystycznej.

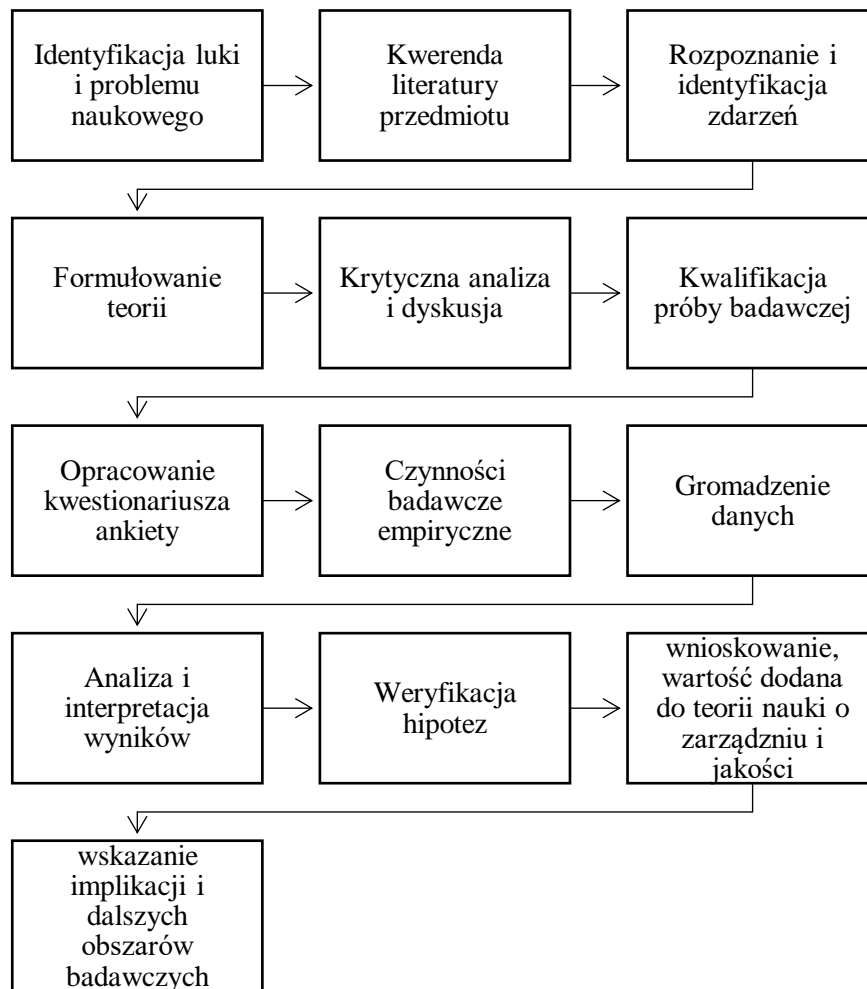
W celu podniesienia jakości badania autor we wrześniu 2019 roku otrzymał grant, który ostatecznie został przyznany. Był to grant w Konkursie dla doktorantów w ramach projektu „PERFECT – Regionalna Inicjatywa Doskonałości w Akademii WSB”. Nastęstwem tego działania było zaplanowanie badania we współpracy z agencją badań rynku, w której za realizację projektu odpowiedzialny był M. Marmuszewski. Realizacja grantu miała miejsce w okresie od października 2019 roku do grudnia 2020 roku.

Badanie zostało zrealizowane metodą wywiadów telefonicznych (technika CATI) na próbie N=100 przedsiębiorstw z woj. małopolskiego. Zwrócono szczególną uwagę na rzetelność badania w związku z tym wykorzystano metodę dotarcia do badanych firm B2B “business to business”. W części własnych działań autora pracy doktorskiej zrealizowano badania na próbie N=100 przedsiębiorstw z województwa śląskiego. Badanie skierowano do osób posiadających wiedzę na badany temat.

Dobór firm rodzinnych do badania odpowiadał wskazanej wcześniej strukturze wielkościowej firm w Polsce. We wszystkich badanych firmach właściciel posiadał co najmniej 60% udziałów lub był jedynym właścicielem firmy.

Struktura rozprawy doktorskiej została podporządkowana sformułowanemu celowi głównemu w konsekwencji czego podzielono ją na pięć rozdziałów stanowiących spełnienie zobowiązania wykonania kolejnych etapów badań. Każdemu rozdziałowi pracy przypisano cele i hipotezy.

Rysunek 1. Schemat procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym rozdziale autor przeprowadził kwerendę literatury przedmiotu nauk o zarządzaniu dotyczącą poznania aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki zarządzania strategicznego firm rodzinnych. Efektem przeglądu literatury przedmiotu jest usystematyzowanie głównych pojęć opisujących problem naukowy poprzez scharakteryzowanie i zdefiniowanie firm rodzinnych. Opisano główne zidentyfikowane w literaturze przedmiotu różnice pomiędzy firmami rodzinnymi, a firmami nierodzinnymi w ujęciu zaangażowania. Dalej w rozdziale 1 poddano analizie rolę modeli biznesu w obszarze firm rodzinnych. Wykazano, że modele biznesu postrzegane są w kontekście budowania wartości, przechwytywania wartości co z kolei wpisuje się w cel główny pracy doktorskiej. Ostatnim zakresem przeglądu literatury przedmiotu było dokonanie przeglądu badań przedstawicieli nauki zajmujących się biznesem rodzinnym.

W rozdziale został zrealizowany cel cząstkowy (C1) i podjęto próbę weryfikacji hipotezy cząstkowej (H1).

W rozdziale drugim autor opisał efektywność organizacyjną w kontekście zarządzania firmą. Dokonał zróżnicowania pojęć efektywności organizacji oraz efektywności organizacyjnej poprzez przegląd literatury przedmiotu efektem, którego jest zdefiniowanie i zidentyfikowanie obu pojęć. Wykazano, że efektywność organizacji określana jest w literaturze przedmiotu w kontekście efektywności ekonomicznej, a to z kolei dotyczy oceny organizacji w ujęciu wskaźników finansowych. Aspekt efektywności organizacyjnej dotyczy wszystkich obszarów funkcjonowania firmy w zakresie skutków ekonomicznych i nieekonomicznych. W literaturze przedmiotu określanych jako skutki finansowe i niefinansowe. Przegląd literatury przedmiotu pozwolił autorowi rozprawy doktorskiej na identyfikację obszarów efektywności organizacyjnej co z kolei doprowadziło do sformułowania zbiorów czynników tej efektywności. Na tej podstawie określono siedem zbiorów obejmujących łącznie sto czynników, co wykorzystano dalej w badaniach empirycznych. Dokonano przeglądu modeli efektywności organizacyjnej w celu identyfikacji kryteriów oceny. Zdefiniowano istotę i funkcje efektywności organizacyjnej poprzez przypisanie obszarom efektywności organizacyjnej funkcji ich stosowania. W rozdziale drugim podjęto się identyfikacji nieefektywnych czynników efektywności organizacyjnej. Wykazano, że jest to obszar teorii do dalszej eksploracji. W rozdziale tym zrealizowano cele teoretycznopoznawcze (C2) i (C3) oraz zweryfikowano sformułowane cząstkowe hipotezy (H2) i (H3).

Rozdział trzeci to opis metodyki problemu naukowego, którego celem jest przeformułowanie pojęć i terminów zawierających się w postawionych celach i hipotezach. Rozdział zawiera opis planowanych działań wraz z uzasadnieniem podjęcia tych działań oraz opis procedury badawczej. W tej części dysertacji zdefiniowano pojęcia problem i problem badawczy. Dokonano przeglądu metodyk oceny efektywności organizacyjnej wraz ze wskazaniem obszarów wspólnych. Opisano teorię szarych systemów (GST) wraz ze wskazaniem jej zastosowania w kontekście nauk społecznych.

W dalszej części rozdziału scharakteryzowano próbę badawczą, zidentyfikowano przedmiot i podmiot badania oraz opisano proces badawczy w ujęciu empirycznym. Badania zostały przeprowadzone na terenie województw małopolskiego i śląskiego. Opisano planowane czynności wykonane w ramach prac badawczych, wskazano

narzędzia, które zostały wykorzystane do przeprowadzenia badania postawionego w pracy problemu naukowego oraz opracowano kwestionariusz ankiety. W części dotyczącej metodyki badań wskazano zastosowanie metody wywiadu telefonicznego skierowanego do kadry menadżerskiej w firmach rodzinnych, przyjęto założenie, że osoby mają wiedzę z obszaru badanego problemu naukowego. Dalej opisano wielkość podmiotów, które wskazano do przeprowadzenia badania oraz obszar realizacji, czas trwania, wielkość oraz strukturę próby badawczej. Zgodnie z założeniami pracy doktorskiej, badaniu poddano firmy mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa spełniające wskazaną przez autora definicję firmy rodzinnej. W końcowej części rozdziału opisano wykorzystane w analizie metody statystyczne wraz z zakresem ich wykorzystania. W rozdziale tym zrealizowano cele metodyczne (C4) i (C5) oraz zweryfikowano hipotezy szczegółowe (H4) i (H5).

W kolejnym czwartym rozdziale dokonano prezentacji i opisu wyników przeprowadzonych badań. Przeprowadzono badania ilościowe i analizę statystyczną, która umożliwiła trafne i rzetelne testowanie hipotez statystycznych co z kolei stało się podstawą do wnioskowania i budowy miary zaangażowania. W ramach niniejszej dysertacji zrealizowano proces badawczy w oparciu o metodę indukcji niezupełnej¹. W pracy wykorzystano procedurę badawczą, którą realizowano zgodnie z następującym porządkiem:

- prezentacja przeprowadzonych badań właściwych (głównych),
- zgromadzenie i analiza zebranych danych,
- krytyczna analiza wyników badań,
- wnioskowanie, tj. weryfikacja poprzez przyjęcie lub odrzucenie postawionych hipotez statystycznych,
- wskazanie korzyści i ograniczeń procedury badawczej,
- wskazanie dalszych kierunków badań.

Ostatnia część rozdziału to przeprowadzona szczegółowa analiza statystyczna dla każdego ze zidentyfikowanych obszarów efektywności z tym założeniem, że przedstawiono czynniki tej efektywności, dla których obliczono istotną statystycznie

¹ M. Lisiński, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 2016, Nr 4, s. 11–19.

różnice według zgrupowanych cech firmy rodzinnej. W rozdziale czwartym zrealizowano cel praktyczny (C6) oraz zweryfikowano hipotezę cząstkową (H6).

Rozdział piąty to opis autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modelu biznesu firmy rodzinnej. Rozdział ten zawiera szczegółową prezentację komponentów metody opartej o listę czynników efektywności organizacyjnej. W budowie autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych uwzględniono etap generowania szarego stopnia relacyjnego dla unikalnej wartości zaangażowania. Podjęto próbę opisanego następstw dla teorii i praktyki zarządzania będących skutkiem niniejszej dysertacji. W końcowej części rozdziału wskazano kierunki i obszary do dalszych badań naukowych, na podstawie wcześniej przeprowadzonego wnioskowania określono praktyczne rekomendacje dla właścicieli firm rodzinnych, menadżerów, osób decyzyjnych. Autor tym samym realizuje w rozdziale postawione cele praktyczne (C7) i (C8) poprzez sformułowanie określonych reguł i rekomendacji dla kadry zarządzającej, dotyczących oceny efektywności organizacyjnej modelu biznesu firm rodzinnych w Polsce oraz identyfikuje korzyści i potencjalne ograniczenia wynikające z zastosowania metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firmy rodzinnej. W rozdziale 5 zweryfikowano hipotezy cząstkowe (H7) i (H8).

Rozprawa doktorska zawiera cztery załączniki, które należy traktować jako uzupełnienie opisu podjętego w pracy problemu naukowego.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Autor pracy wskazuje, że zrealizowano wszystkie cele postawione w dysertacji, potwierdzono także wszystkie sformułowane hipotezy.

Tabela 2. Rezultaty weryfikacji hipotez badawczych

Nr hipotezy	Hipotezy pomocnicze	Weryfikacja	Uzasadnienie
1	Jeśli zostanie przeprowadzona analiza literatury przedmiotu, to możliwa będzie identyfikacja modeli biznesu firm rodzinnych	Pozytywna	Wykonano przegląd literatury przedmiotu w zakresie identyfikacji i zarządzania firmami rodzinnymi: <ul style="list-style-type: none"> - Specyfika firm rodzinnych (rozdział 1.2) - Identyfikacja modeli biznesu w obszarze firm rodzinnych (rozdział 1.3).
2.	Jeśli zostanie przeprowadzona analiza literatury przedmiotu możliwe będzie rozróżnienie pojęcia efektywności organizacji i efektywności organizacyjnej.	Pozytywna	Wykonano przegląd literatury przedmiotu w zakresie identyfikacji pojęć efektywności organizacji i efektywności organizacyjnej: <ul style="list-style-type: none"> - Pojęcie efektywności organizacyjnej otworzyć w (rozdział 2.1) - Pojęcie efektywności organizacyjnej otworzyć (rozdział 2. 2)
3.	Jeśli zostaną zidentyfikowane czynniki efektywności organizacyjnej, to możliwe będzie przyporządkowanie ich do zbiorów tematycznych.	Pozytywna	Wykonano przegląd literatury przedmiotu w zakresie identyfikacji czynników efektywności organizacyjnej: <ul style="list-style-type: none"> - Pojęcie efektywności organizacji (2.1) - Pojęcie efektywności organizacyjnej (rozdział 2.2) - Istota i funkcje efektywności organizacyjnej (rozdział 2.3)
4.	Jeśli zostaną zidentyfikowane metody oceny efektywności organizacyjnej, to możliwe będzie rozwinięcie ich o etapy typowe dla firm rodzinnych.	Pozytywna	Wykonano przegląd literatury przedmiotu w zakresie identyfikacji metod oceny efektywności organizacyjnej: <ul style="list-style-type: none"> - Metody oceny efektywności organizacyjnej (rozdział 2.4)
5.	Jeśli zostanie przeprowadzona operacjonalizacja, to możliwe będzie wykonanie badań empirycznych.	Pozytywna	Przeprowadzono operacjonalizację procesu badawczego: <ul style="list-style-type: none"> - Problematyka badań podjętego zadania badawczego (rozdział 3.1) - Charakterystyka próby badawczej (rozdział 3.2)

Tabela 2. Rezultaty weryfikacji hipotez badawczych cd.

6.	Jeśli zostanie przeprowadzona operacjonalizacja opisanego w pracy problemu naukowego, to możliwe będzie przeprowadzenie badań empirycznych.	Pozytywna	Dokonano opracowania wzoru i obliczenie miar zaangażowania na podstawie otrzymanych wyników badań: – Szara analiza relacyjna dla obszarów efektywności organizacyjnej (rozdział 4.5)
7.	Jeśli zostanie opracowana metoda oceny efektywności modeli biznesu firm rodzinnych, to możliwa będzie identyfikacja korzyści i potencjalnych ograniczeń dla rozwoju badanych firm.	Pozytywna	Opracowano metodę oceny efektywności organizacyjnej – Fazy metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych (rozdział 5.1)
8.	Jeśli w firmie rodzinnej zidentyfikowany zostanie stopień zaangażowania, to możliwa będzie ocena efektywności organizacyjnej danej firmy	Pozytywna	Przeprowadzono badania empiryczne – Kwantyfikatory miernika efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych (rozdział 5.2)

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona w pracy kwerenda literatury przedmiotu oraz przeprowadzone czynności badawcze empiryczne nie dają podstaw do odrzucenia sformułowanych w pracy hipotez, tym samym wszystkie zostały potwierdzone pozytywnie. Analiza zebranych wyników badań, pozwala stwierdzić, że jest możliwe zbudowanie metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych a założenie, że metoda uwzględni stopień zaangażowania członka rodziny poprzez identyfikację czynników efektywności organizacyjnej zgrupowanych w siedmiu sformułowanych obszarach jest prawdziwe.

5. Wnioski z badań

Do opracowania autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych wykorzystano koncepcję generowania szarego stopnia relacyjnego systemu. System w pracy doktorskiej oznacza organizację, którą jest firma rodzinna. Aby wygenerować szary stopień relacyjny systemu poddano badaniu wskazaną w pracy unikalną wartość firmy rodzinnej jako jest zaangażowanie. Oszacowanie średnich wartości zaangażowania w każdym z siedmiu obszarów dla stu zidentyfikowanych w pracy czynników efektywności organizacyjnej (Rozdział.4.5) jest podstawą do zbudowania rankingu cech firm rodzinnych.

Opracowany ranking cech firm rodzinnych pozwolił na opisanie profilu firmy rodzinnej, w której zaangażowanie jest akcentowaną wartością. Oceniając firmę rodzinną należy zwrócić uwagę w pierwszej kolejności na:

1. Zasięg terytorialny firmy rodzinnej.
2. Wielkość firmy rodzinnej.
3. Wiek osoby zarządzającej firmą rodzinną.
4. Okres funkcjonowania firmy rodzinnej.
5. Rodzaj zajmowanego stanowiska.
6. Status prawny firmy rodzinnej
7. Profil działalności.
8. Sposób powstania.

Dzięki zastosowaniu analizy statystycznej zebranych w części empirycznej pracy danych opracowano zbiór czynników (Rozdział 4.5), w których zaangażowanie istotnie wpływa na funkcjonowanie systemu.

Stwierdzono, że w literaturze przedmiotu sklasyfikowano modele biznesu firm rodzinnych zorientowane na a) rodzinę, b) na cele biznesowe, c) o zrównoważonym układzie celów rodzinnych i celów biznesowych. W pierwszym rozdziale pracy doktorskiej zidentyfikowano 12 modeli biznesu firm rodzinnych oraz wykazano, że każdy z wymienionych modeli biznesu zawiera aspekt zaangażowania. Autor pracy przyjmuje fakt istnienia modeli biznesu i jednocześnie informuje, że rodzaje występowania modeli biznesu w badanych firmach rodzinnych nie jest związane z celem głównym pracy.

Autor pracy doktorskiej na podstawie przeglądu literatury przedmiotu stwierdził, że w teorii nauki nie opisano sposobu oceny efektywności organizacyjnej firm rodzinnych. Przedstawiciele nauki zajmują się oceną systemów, firm, ale nie rozróżniają w ocenie efektywności organizacyjnej rodzajów firm.

Identyfikacja metod oceny efektywności organizacyjnej stała się podstawą do budowy autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych z uwzględnieniem unikalnej wartości – zaangażowania. Identyfikacja metod jest ważna przede wszystkim, dlatego aby móc na podstawie już znanych w teorii metod autor mógł opracować własną metodę oceny efektywności organizacyjnej firm rodzinnych.

W pracy doktorskiej opisano zestaw wartości, które eksponowane są przez firmy rodzinne i należą do nich wartości takie, jak: altruizm, zaufanie, kolektywizm, wierność,

zaangażowanie. Autor pracy doktorskiej do opracowania metody wybrał wartość jaką jest zaangażowanie i w części empirycznej zbadał jego poziom w siedmiu opisanych w pracy obszarach efektywności organizacyjnej. Wyniki otrzymanych badań stały się podstawą do obliczenia rang cech firm rodzinnych.

Właściciele i decydenci firm rodzinnych postulują różnorodne podglądy w kwestii oceny efektywności organizacyjnej prowadzonej działalności gospodarczej. Tym samym przyjmują różne kryteria oceny efektywności organizacyjnej oraz różne standardy, za pomocą których dokonują tej oceny.

W odpowiedzi na brak metody oceny efektywności organizacyjnej firm rodzinnych autor podjął się próby jej opracowania. Fundamentem metody jest siedem obszarów pomiaru efektywności organizacyjnej. Należą do nich: podejście do stosunków międzyludzkich, podejście oparte o działanie systemu rozumianego jako działanie organizacji, podejście do procesów wewnętrznych, podejście dotyczące celów organizacji, podejście do sposobu prowadzenia firmy, podejście do wykorzystania środowiska oraz podejście do efektów systemu.

Przeprowadzone dotychczas badania teoretyczno-empiryczne, zaprezentowane w niniejszej dysertacji, pozwoliły autorowi na ustalenie, że efektywność organizacyjna jest wielowymiarowa. Tym samym, menedżerowie zazwyczaj stosują wskaźniki oceny tej efektywności zarówno z perspektywy jakościowej, jak i ilościowej. Można przyjąć, że żadne podejście nie jest odpowiednie dla każdej organizacji, ale każde podejście oferuje pewne korzyści, których inni mogą nie mieć. Efektywność organizacyjna jest konstrukcją społeczną, co oznacza, że jest ona tworzona i definiowana przez ludzi, a nie w sposób niezależny w świecie zewnętrznym.

Zaprojektowanie autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej oraz przeprowadzenie badania, którego celem jest weryfikacja poziomu efektywności organizacyjnej modeli biznesu firmy rodzinnej „wymaga przyjęcia określonego postępowania metodycznego”². Celem tego postępowania jest określenie celów organizacji i ocena, w jakim stopniu organizacja osiągnęła te cele w zakresie m.in.: poziomu zadowolenia klienta, którego odzwierciedleniem są wygenerowane zyski firmy. Na pierwszym etapie opracowywania metody autor podjął próbę identyfikacji statusu firmy i wstępnej oceny kondycji prawno-ekonomicznej. W tym celu należy sprawdzić następujące dokumenty:

² B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2014, s. 157.

- dokumenty uwierzytelniające status prawny firmy,
- dokumenty dotyczące sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy,
- dokumenty dotyczące stanu majątkowego firmy,
- dokumenty dotyczące podmiotów powiązanych,
- wypełniony kwestionariusz ankiety określający poziom zaangażowania właściciela firmy – wzór tego kwestionariusza to załącznik do niniejszej pracy doktorskiej.

Przed przygotowaniem oceny efektywności organizacyjnej firmy dokonuje się identyfikacji cech firmy rodzinnej takich, jak:

- okres funkcjonowania firmy,
- wiek osoby odpowiadającej na pytania,
- rodzaj zajmowanego stanowiska,
- profil działalności firmy,
- wielkość firmy rodzinnej,
- status prawny firmy,
- zasięg terytorialny działania firmy,
- sposób powstania firmy.

Osoba podejmująca się wstępnej rozmowy z przedstawicielem firmy rodzinnej identyfikuje potrzeby i kierunek oceny. Wyjaśnia i przedstawia cel oceny, by zapewnić jej transparentność i zakres.

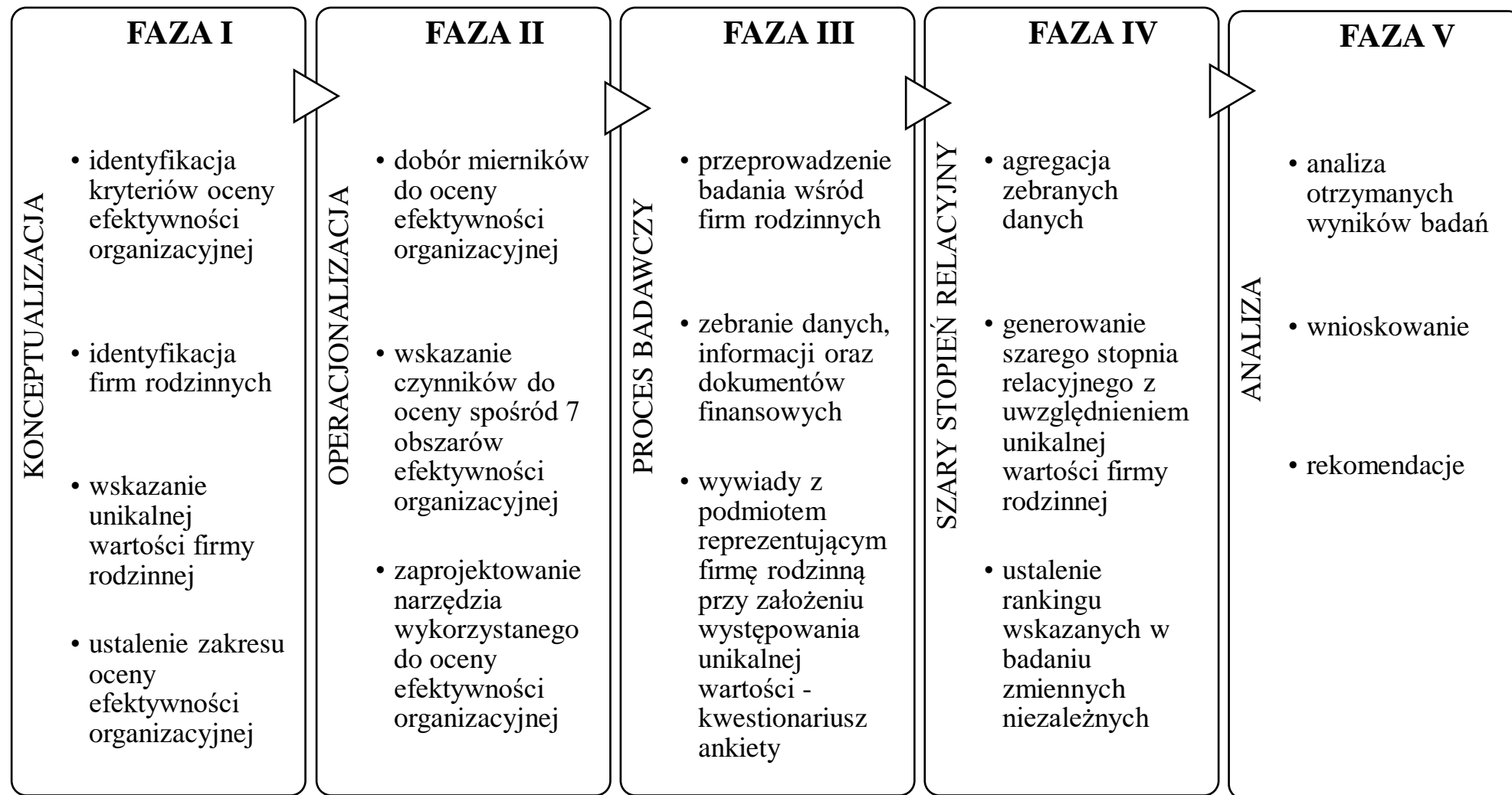
Po otrzymaniu dokumentów osoba oceniająca zobowiązana jest poinformować przedstawiciela firmy rodzinnej o ewentualnych brakach w dokumentach. Braki w dokumentacji identyfikuje się na podstawie informacji zawartych w przekazanych przedstawicielowi firmy wstępnych materiałach.

Przeprowadzający ocenę, w trakcie pierwszej rozmowy powinien uzyskać informacje o sytuacji finansowej firmy, w szczególności takie, jak:

- o poniesionych stratach finansowych – przyczyn wystąpienia strat na koniec zamkniętego okresu obrachunkowego oraz w okresie bieżącym wraz z planowanym sposobem ich pokrycia,
- o niezapłaconych i przeterminowanych należności,
- o niezapłaconych i przeterminowanych zobowiązaniach,
- informacje o firmie,
- informacje o osobie lub osobach fizycznych powiązanych z firmą rodzinną,
- informacje o podmiocie powiązanym lub podmiotach powiązanych.

Jeśli informacje są negatywne powinien poprosić reprezentanta firmy o konieczności pisemnego wyjaśnienia. Po przedstawieniu przez przedstawiciela firmy rodzinnej kompletu dokumentów i uzupełnieniu wszystkich informacji i danych osoba wykonująca ocenę dokonuje ich weryfikacji pod kątem użyteczności do procesu.

Rysunek 1. Autorska metoda oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne

Opracowana autorska metoda oceny efektywności organizacyjnej (Rysunek 1) składa się z pięciu faz takich, jak: konceptualizacja, operacjonalizacja, przeprowadzenie badań, prognozowanie zachowania systemu, analiza wyników badań i wnioskowanie.

Faza pierwsza obejmuje działanie polegające na identyfikacji kryteriów efektywności organizacyjnej uwzględniając specyfikę zarządzania firmami rodzinnymi. Wskazanie unikalnej badanej wartości firmy rodzinnej. Aby zrealizować to działanie wykonuje się krytyczny przegląd literatury przedmiotu oraz przeprowadza się wywiady z podmiotem badania. Celem krytycznego przeglądu literatury przedmiotu jest identyfikacja stosowanych do oceny firmy rodzinnej i nierodzinnej obszarów oceny efektywności organizacyjnej. Uzyskane w ten sposób informacje dotyczą obszarów takich, jak:

- stabilność prowadzenia działalności,
- powiązania kapitałowe organizacyjne oraz gospodarcze,
- płynność firmy rodzinnej, poziom przychodów, rentowność prowadzonej działalności oraz poziom kapitałów własnych,
- identyfikacja branży prowadzonej działalności,
- poziom zadłużenia firmy rodzinnej,
- portfel zamówień i poziom marż operacyjnych firmy rodzinnej,
- uzależnienie od dostawców i od odbiorców,
- jakość rozliczeń z kontrahentami,
- realistyczność założeń prognozowanych wyników finansowych,
- pozycja w branży oraz pozycja konkurencyjna,
- występowanie ryzyka kursowego, ryzyka stopy procentowej posiadanych zobowiązań kredytowych,
- ryzyko środowiskowe,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- pozycja przetargowa,
- zdolność organizacji do uzyskiwania z jej niedoborów w zakresie środowiska i cennych zasobów, w tym zasobów materialnych,
- zdolność organizacji do wykorzystania lokalizacji, finansowania działalności, wykorzystania surowców, wykorzystania surowców, pracowników wysokiej

- jakości oraz wykorzystanie wartości niematerialnych, takich jak silna marka lub doskonała wiedza o prowadzonej działalności,
- zdolności decydujących podmiotów w organizacji do postrzegania i prawidłowej interpretacji rzeczywistych właściwości środowiska zewnętrznego,
 - zdolności kierowników do wykorzystywania zasobów i możliwości materialnych (np. dostaw, osób) i niematerialnych (np. wiedzy, kultury korporacyjnej) w codziennych działaniach organizacyjnych w celu osiągnięcia najwyższej wydajności,
 - zdolność organizacji do reagowania na zmiany,
 - zdolność do generowania zysku,
 - zdolności produkcyjnej,
 - wewnętrzne procesy i wydajność organizacji,
 - zadowolenie pracowników.

W zakresie wywiadów z podmiotem badania określa się kryteria opisujące specyfikę firmy rodzinnej z uwzględnieniem zidentyfikowanych w pracy doktorskiej siedmiu obszarów efektywności organizacyjnej.

Faza operacjonalizacji obejmuje spośród zidentyfikowanych kryteriów oceny efektywności organizacyjnej wskazanie tych, które bezpośrednio dotyczą badanej firmy rodzinnej, a które badacz chciałby ocenić. W związku z powyższym faza ta zawiera trzy etapy działania: 1) dobór mierników do oceny efektywności organizacyjnej, 2) wskazanie kryteriów oceny efektywności organizacyjnej, 3) zaprojektowanie narzędzia wykorzystanego do oceny efektywności organizacyjnej. W fazie operacjonalizacji określa się także zadowalający dla podmiotu poziom efektywności organizacyjnej dla wskazanych obszarów badania.

Trzecia faza obejmuje przeprowadzenie procesu badawczego wśród wybranych do tego zadania firm rodzinnych. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych w pracy doktorskiej rekomenduje się wykorzystanie przygotowanego wcześniej kwestionariusza ankiety, który będzie zawierał zidentyfikowane na potrzeby oceny czynniki efektywności organizacyjnej. Ponadto w fazie trzeciej należy uzyskać od firmy rodzinnej sprawozdania finansowe. Główne założenie dla fazy trzeciej to wskazanie unikalnej wartości firmy rodzinnej. Na potrzeby pracy doktorskiej identyfikuje się unikalną wartość jako zaangażowanie. Dla tego głównego kryterium w przygotowanym do badania oceny efektywności organizacyjnej przyjmuje się

siedmiostopniową skalę Likerta. Otrzymane wyniki badań będą podstawą do przeprowadzenia procedury prognozowania zachowania systemu poprzez wygenerowanie szarego stopnia relacyjnego dla unikalnej wskazanej w pracy doktorskiej wartości, czyli zaangażowania.

Faza czwarta dotyczy generowania szarego stopnia relacyjnego dla poziomu zaangażowania w firmie rodzinnej. Faza zawiera cztery etapy takie, jak:

- konfiguracja macierzy wartości własnej i wprowadzenie zebranych w fazie trzeciej danych,
- standaryzowanie danych zgodnie z koncepcją szarych systemów,
- obliczenie stopnia relacyjnego szarości,
- ustalenie rankingu poziomu zaangażowania według wybranych zmiennych niezależnych w procesie oceny efektywności organizacyjnej.

Ostatnia piąta faza autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej dotyczy analizie wyników badania. Aby dokonać oceny wykorzystuje się w tym celu metody statystyczne i ekonometryczne. Rezultatem tego działania jest ustalenie poziomu efektywności organizacyjnej w badanych firmach rodzinnych wraz z ustaleniem rankingu zmiennych niezależnych według stopnia zaangażowania.

W ostatniej fazie metody dokonuje się także analizy efektywności ekonomicznej firmy rodzinnej w szczególności badaniu podlegają takie wskaźniki, jak:

- rentowność – dodatnie zyski z działalności gospodarczej lub z inwestycji po odjęciu kosztów,
- sprawności działania – oszacowanie wskaźników rotacji należności, rotacji zobowiązań, rotacji zapasów,
- udział w rynku – udział w rynku, który przedsiębiorstwo jest w stanie uchwycić w stosunku do konkurentów,
- dynamika zmian – zdolność organizacji do zwiększania sprzedaży, zysków lub bazy klientów w czasie,
- odpowiedzialność społeczna – jak dobrze organizacja służy interesami zarówno społeczeństwa, jak i samego siebie,
- jakość produktu – zdolność organizacji do osiągnięcia wysokiej jakości swoich produktów lub usług.

Kierownicy najwyższego szczebla i inni kluczowi pracownicy zespołu zarządzającego muszą jasno określić cele organizacji. Jeżeli wskaźniki ilościowe nie są dostępne, należy zastosować podmiotowe postrzeganie osiągnięć celów. Kierownicy polegają na informacjach od klientów, konkurentów, dostawców i pracowników.

Ważnym jest ustalenie, kto będzie prowadził ocenę. Do zastosowania metody rekomenduje się osoby uczestniczące w procesie oceny firmy rodzinnej, w szczególności:

- właścicieli firm rodzinnych, którzy podejmują kluczowe decyzje w firmie,
- sukcesorzy, którzy są zainteresowani przejęciem firmy rodzinnej,
- potencjalni inwestorzy, którzy są zainteresowani wsparciem kapitałowym dla firmy rodzinnej,
- kluczowi kontrahenci, współpracujący z firmą lub planujący rozpoczęcia współpracy,
- zewnętrzni konsultanci dokonujący oceny organizacji.

6. Kierunki dalszych badań

Autor pracy doktorskiej uważa, że przeprowadzone badania należy rozszerzyć. Na etapie badań empirycznych zidentyfikowano szereg ograniczeń dotyczących przede wszystkim liczebności firm rodzinnych w kontekście cech firm rodzinnych. W przyszłości takie badania należałoby powtórzyć przy założeniu, że liczebność firm rodzinnych w ujęciu cech (zmienna niezależna) będzie taka sama. Takie podejście pozwoli dokonać analizy porównawczej. Kolejne ograniczenie jest związane z procesem kodowania. W badaniu poziomu zaangażowania przyjęto, że dla wartości od 1 do 5 występuje brak zaangażowania a dla wartości od 6 do 7 to zaangażowanie występuje. Jest to subiektywne założenie autora dysertacji. W celu dokładnej weryfikacji można by było powtórzyć badanie na przykład poprzez zadania pytania, na które odpowiedź byłaby tak występuje zaangażowanie lub nie, zaangażowanie nie występuje. Wskazuje się także ograniczenie jakim jest nieidentyfikowanie w badaniu konkretnego modelu biznesu firmy rodzinnej. Jednocześnie autor pracy realizując badania empiryczne nie uwzględnił rodzajów modeli biznesu stosowanych przez firmę rodzinną i jest to obszar do dalszych badań teoretycznych i empirycznych.

Uważa się, że przeprowadzone badania można wykonać również dla pozostałych wartości, a otrzymane wyniki przy założeniu oszacowania średnich wartości mogą również posłużyć do określenia rang cech firm rodzinnych. Co z kolei będzie podstawą do opisu profilu firmy rodzinnej w relacji do wybranej wartości.

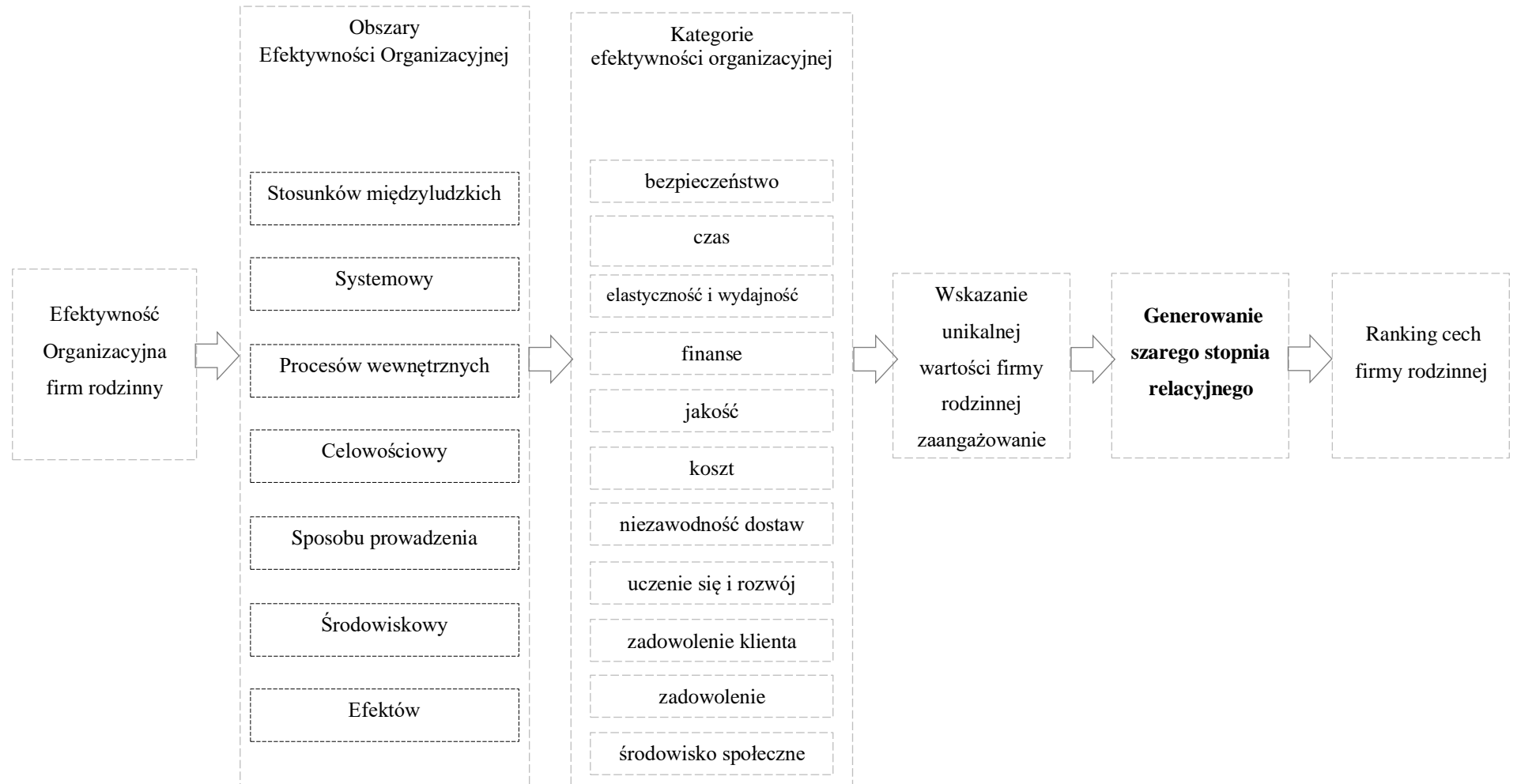
W kontekście istniejącej sytuacji pandemii COVID-19 wskazuje się na różnice w poziomie odnotowanego zaangażowania w badaniu dla okresu, kiedy otłuszczono już czas pandemii. Średnie wartości poziomu zaangażowania otrzymane w grupie osób z województwa śląskiego były istotnie statystycznie wyższe od wartości otrzymanych w grupie osób z województwa małopolskiego. Zdecydowana liczba zebranych danych w województwie śląskim przypadła w okresie od marca 2020 roku, kiedy to ogłoszono w Polsce stan pandemii.

Na podstawie przeprowadzonej szczegółowej analizy statystycznej zaobserwowano istotne różnice w poziomie zaangażowania dla różnych cech firm rodzinnych, dlatego wskazuje się do dalszej eksploracji rozważania „z jakiego powodu” tak się dzieje. Eksploracja tego problemu może być przedmiotem dalszych prac w tym obszarze, traktując za punkt wyjścia uzyskane tu wyniki.

7. Wartość dodana pracy

Wartość dodana pracy doktorskiej w teorii nauki zarządzania i jakości podjętego zamierzenia naukowego polega na wykorzystaniu teorii szarych systemów (ang. Grey Systems Theory – GST) do wygenerowania stopnia szarości z wykorzystaniem opracowanych przez autora dysertacji miar zaangażowania w celu edycji rankingu cech firm rodzinnych. Na stopień szarości w naukach społecznych zwrócił uwagę Ł. Donaj, który pisze, że na „podstawie tak niepełnych i niepewnych informacji należy często oceniać działanie systemu, przewidywać jego zachowanie i podejmować różnorakie decyzje funkcjonalne – operacyjne i strategiczne – o dużym znaczeniu technicznym i społecznym. Wykorzystanie metody GST jest wartością dodaną pracy doktorskiej w obszarze teorii w kontekście opracowania autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej.

Rysunek 2. Model oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne

Do sformułowania miar zaangażowania wykorzystano wartości średniego stopnia zaangażowania dla każdego z czynników zgrupowanych w siedmiu zbiorach efektywności organizacyjnej. Badania empiryczne oparto o analizę łącznie stu czynników weryfikując stopień zaangażowania członka rodziny będącego właścicielem firmy rodzinnej. Kontekst wykorzystania teorii szarych systemów to kryterium wartości firmy rodzinnej. W poszukiwaniu prac naukowych w bazach Web of Science i Scopus dla kryteriów wyszukiwania takich, jak “grey systems theory” i “family business”, okazało się, że liczba publikacji przedstawicieli nauki, którzy połączyli oba terminy to dwie publikacje E. Więcek-Janki we współpracy z innymi badaczami.

8. Plan pracy

SPIS TREŚCI

OŚWIADCZENIE PROMOTORA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ	2
OŚWIADCZENIE DOKTORANTA	3
WSTĘP	6
ROZDZIAŁ 1. ISTOTNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	
W FUNKCJONOWANIU FIRM RODZINNYCH	24
1.1. Istota zarządzania strategicznego firm rodzinnych	24
1.2. Specyfika firm rodzinnych	38
1.3. Identyfikacja modeli biznesu w obszarze firm rodzinnych	44
1.4. Teoria i praktyka zarządzania firmami rodzinnymi - przegląd badań	49
1.5. Podsumowanie	54
ROZDZIAŁ 2. IDENTYFIKACJA EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI	
I EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ	56
2.1. Pojęcie efektywności organizacji	57
2.2. Pojęcie efektywności organizacyjnej	81
2.3. Istota i funkcje efektywności organizacyjnej	94
2.4. Metody oceny efektywności organizacyjnej	100
2.5. Identyfikacja nieefektywnych czynników efektywności organizacyjnej	103
2.6. Podsumowanie	106

ROZDZIAŁ 3. METODYCZNE PODSTAWY BADANIA	108
3.1. Problematyka badań podjętego zadania badawczego.....	109
3.2. Charakterystyka próby badawczej	118
3.3. Proces badawczy – ujęcie empiryczne	121
3.4. Metody analizy statystycznej	125
3.5. Podsumowanie	132
ROZDZIAŁ 4. WYNIKI BADAŃ	133
4.1. Statystyka opisowa – struktura próby badawczej	134
4.2. Ocena efektywności organizacyjnej firm rodzinnych – struktura czynnikowa	141
4.3. Ocena efektywności organizacyjnej – porównanie pomiędzy województwami	146
4.4. Rekodowanie zmiennych zależnych	148
4.5. Szara analiza relacyjna dla obszarów efektywności organizacyjnej	150
4.6. Szczegółowe analizy statystyczne zbiorów czynników efektywności organizacyjnej.....	163
4.6.1. Obszar stosunków międzyludzkich	163
4.6.2. Obszar systemowy	168
4.6.3. Obszar procesów wewnętrznych	174
4.6.4. Obszar celowościowy	181
4.6.5. Obszar sposobu prowadzenia firmy	187
4.6.6. Obszar środowiskowy	194
4.6.7. Obszar efektów	200
4.7. Podsumowanie	206
ROZDZIAŁ 5. METODA OCENY EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ MODELI BIZNESU FIRM RODZINNYCH	207
5.1. Fazy metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych	207
5.2. Zadania w procesie projektowania autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych	214
5.3. Identyfikacja mierników efektywności organizacyjnej	217
5.4. Podsumowanie	222
ZAKOŃCZENIE	223

STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM	237
STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM	239
BIBLIOGRAFIA	241
SPIS TABEL	253
SPIS WYKRESÓW	256
SPIS RYSUNKÓW	257
SPIS RÓWNAŃ	258
ZAŁĄCZNIK NR 1 – KWESTIONARIUSZ ANKIETY	259
ZAŁĄCZNIK NR 2 – KWESTIONARIUSZ ANKIETY WERSJA OPERACYJNA...	270
ZAŁĄCZNIK NR 3 – TABELE STATYSTYKI OPISOWE.....	275
ZAŁĄCZNIK NR 4 – TABELE CZĘSTOŚCI	343