



Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. UŁ

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Pawła Czarta
pt. „Metoda oceny efektywności organizacyjnej
modeli biznesu firm rodzinnych w Polsce”
napisanej w Akademii WSB
pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Katarzyny Hys, Prof. Ucz.
i dr Honoraty Howaniec – promotora pomocniczego**

1. Podstawa formalna sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB prof. dra hab. Marka Lisińskiego z dnia 12.01.2022 informujące o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgra Pawła Czarta pt. „Metoda oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych w Polsce”. Praca została przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Katarzyny Hys, Prof. Ucz oraz dr Honoraty Howaniec (promotora pomocniczego). Przewód doktorski prowadzony jest w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (zgodnie z nową klasyfikacją: w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Recenzji dokonano na podstawie otrzymanego maszynopisu pracy, do którego dołączona została również rozprawa w wersji elektronicznej na płycie DVD.

Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami), ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów obejmujących ocenę:

- wyboru problemu badawczego i zakresu pracy,
- struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- wykorzystania źródeł literatury,
- formalną rozprawy.

2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz zakresu rozprawy doktorskiej

Recenzowana praca poświęcona została ocenie efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych działających w Polsce. Problematyka oceny efektów funkcjonowania organizacji i nakładów niezbędnych dla ich osiągnięcia stanowi jeden z kluczowych obszarów rozważań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W polskiej literaturze wywodzi się przede wszystkim z podejścia

prakseologicznego, koncentrującego się na zapewnieniu sprawności działania systemów społecznych poprzez ich skuteczność, korzystność i ekonomiczność. W pracach międzynarodowych poruszana jest natomiast głównie w obszarze zarządzania dokonaniaми/osiągnięciami (performance management), nakierowanego na formułowanie określonych rozwiązań w zakresie ustalania, pomiaru i oceny realizacji celów organizacji. Efektem tych nurtów badawczych jest bogaty dorobek teoretyczny i praktyczny obejmujący wiele różnorodnych metod oceny efektywności zarządzania. Większość z nich rekomendowanych jest jednak do stosowania w dużych przedsiębiorstwach charakteryzujących się rozproszonym kapitałem, rozdzieleniem sfery własności i zarządzania oraz silną koncentracją na realizacji strategicznych celów działalności.

W znacznie mniejszym stopniu formułowane są natomiast propozycje metod oceny efektywności organizacyjnej dostosowane do potrzeb mniejszych przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim firm rodzinnych. Ich specyfika wiąże się głównie z istotnym zaangażowaniem rodziny w sprawy przedsiębiorstwa w obszarze kapitałowym, menedżerskim oraz pokoleniowym. Wyraża się ona również często odejściem od sformalizowanych rozwiązań strategicznych na rzecz modeli biznesu, których efektywność stanowi kluczową determinantę przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego tych podmiotów gospodarczych. Lukę w tym obszarze wypełnia recenzowana praca. Zaproponowano w niej szeroki zestaw czynników efektywności organizacyjnej rozpatrywanych z perspektywy zaangażowania rodziny w określonych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stworzono w ten sposób interesujące podstawy dla kompleksowej metody oceny efektywności modeli biznesu dostosowanej do specyfiki firm rodzinnych.

Zakres pracy obejmuje przegląd literatury dokonany w części teoretycznej oraz sprawozdanie z badań, które przedstawiono w wyodrębnionej części empirycznej rozprawy. W części teoretycznej omówiono specyfikę funkcjonowania firm rodzinnych, zidentyfikowano modele biznesu charakterystyczne dla tej kategorii przedsiębiorstw oraz zaprezentowano metody i czynniki efektywności organizacyjnej. W części empirycznej przedstawiono podstawy metodyczne badań, a następnie zaprezentowano wyniki przeprowadzonych analiz, uzupełniając je propozycją kompleksowego modelu oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych. Zakres przedmiotowy pracy nie budzi więc większych zastrzeżeń będąc w zgodzie z podjętym problemem badawczym. Mankamentem jest jedynie tytuł rozdziału 5, który w zasadzie odpowiada bezpośrednio tytułowi całej pracy, co budzi wątpliwości co do zasadności zawartości pozostałych rozdziałów.

Konkludując, moja ocena wyboru problemu badawczego i zakresu recenzowanej rozprawy doktorskiej jest pozytywna. Praca bez wątpienia lokuje się merytorycznie w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (według nowej klasyfikacji: w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Potwierdza to osadzenie rozważań w wybranych nurtach teoretycznych nauk o zarządzaniu, w tym przede wszystkim w obszarze efektywności organizacyjnej, problematyce modeli biznesu, zarządzania strategicznego oraz przedsiębiorczości rodzinnej. Wątpliwości nie budzą również zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze, które są charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i jakości, a także zakres badań empirycznych, które zostały przeprowadzone na próbie firm rodzinnych z wybranych regionów Polski.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej

Jako główny cel pracy wyznaczono „opracowanie autorskiej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych”, która „uwzględni stopień zaangażowania członka rodziny poprzez identyfikację czynników efektywności organizacyjnej zgrupowanych w siedmiu sformułowanych obszarach” (s. 16). Jego realizacji podporządkowano 8 celów szczegółowych podzielonych na 3 kategorie: cele teoretyczno-poznawcze, metodyczne oraz praktyczne. Cele te w mojej opinii zostały sformułowane prawidłowo. Nawiązują one bezpośrednio do tytułu rozprawy, wyznaczonego problemu naukowego oraz sformułowanych we wstępie pytań badawczych. Tworzą logiczny i konsekwentny układ szczegółowych zadań badawczych wyraźnie klaryfikując zamierzenia Autora prowadzące do realizacji celu głównego pracy.

Konsekwencją wyznaczenia powyższych celów jest sformułowanie hipotez badawczych, w ramach których wyodrębniono hipotezę główną (H0) oraz 8 hipotez szczegółowych, z których większość (H1-H7) odnosi się bezpośrednio do wyznaczonych celów szczegółowych. Moją wątpliwość budzi natomiast hipoteza H8, w ramach której pojawia się pojęcie „ocena operacyjna efektywności organizacyjnej danej firmy”. Po pierwsze, nie wiadomo, czy wskazana tu „ocena operacyjna efektywności” ma być czymś innym, niż ocena efektywności zapowiedziana w tytule pracy. Po drugie, w tytule rozprawy zapowiedziano rozważania dotyczące efektywności organizacyjnej modeli biznesu, natomiast w hipotezie H8 ocenę odniesiono do całości „danej firmy”.

Wyznaczony zestaw celów i hipotez badawczych stoi w spójności z przyjętą strukturą merytoryczną pracy obejmującą: wstęp, 5 rozdziałów tematycznych oraz zakończenie. Struktura rozprawy jest poprawna, logiczna, spójna i dostosowana do naukowego charakteru opracowania. Wydzielono w niej wyraźnie część teoretyczną (rozdziały 1-2), metodyczną (rozdział 3) oraz empiryczną (rozdziały 4-5).

Wstęp pracy został bardzo rozbudowany i dodatkowo, wewnątrznie ustrukturalizowany. Autor uzasadnił w nim i opisał genezę podjęcia tematu, szczegółowo przedstawił problem naukowy formułując pytania badawcze, cele pracy i hipotezy badawcze, a także zaprezentował syntetycznie strukturę opracowania. Wprowadzenie zostało zatem przygotowane zgodnie z ogólnymi wymogami prac awansowych. Jako mankament tej części zaliczam dyskusyjne potraktowanie wykorzystania metody GST jako wartości dodanej pracy. W mojej ocenie wartość dodana pracy doktorskiej powinna mieć wymiar merytoryczny: np. wzbogacający/weryfikujący teorię, czy związany z wartościowymi/nowatorskimi wnioskami wynikającymi z przeprowadzonych badań. Samo zastosowanie określonej (i wcale nie nowatorskiej) metody do analizy materiału empirycznego powinno być więc narzędziem do generowania wartości dodanej, a nie wartością dodaną pracy samą w sobie.

Rozdział 1 poświęcono podstawom zarządzania strategicznego w funkcjonowaniu firm rodzinnych. Podjęto tu rozważania na temat specyfiki jakościowej tej kategorii podmiotów gospodarczych, zidentyfikowano kluczowe elementy i rodzaje modeli biznesu tych przedsiębiorstw, a także zaprezentowano wybrane wyniki badań wtórnych nad procesami zarządzania w firmach rodzinnych. Jako mankament tej części zaliczam natomiast włączenie do podrozdziału 1.1. pt. „Istota zarządzania strategicznego firm rodzinnych” rozważań na temat historycznych uwarunkowań rozwoju nauk o zarządzaniu, z których wiele koncentrowało się na operacyjnym, a nie strategicznym wymiarze aktywności menedżerskiej (np. w ramach kierunku naukowej organizacji pracy, czy kierunku stosunków

międzyludzkich). W tej części Autor nawiązuje też silnie do szkoły planistycznej zarządzania strategicznego, której dorobek budowany był w zupełnie odmiennych od dzisiejszych warunkach społeczno-gospodarczych i rekomendowany był do stosowania w dużych przedsiębiorstwach (korporacjach). W efekcie przegląd literatury na temat szkół zarządzania strategicznego dokonany w pracy kończy się na latach 80. XX wieku, nie uwzględniając wielu nowszych podejść, charakterystycznych dla mniejszych podmiotów gospodarczych, w tym firm rodzinnych (np. szkoły przedsiębiorczości, podejścia zasobowego, szkoły prostych reguł, czy wykorzystania okazji rynkowych).

W **rozdziale 2** dokonano identyfikacji pojęć efektywności organizacji i efektywności organizacyjnej. Szczególną uwagę poświęcono przy tym istocie, funkcjom oraz metodom oceny efektywności organizacyjnej, co bezpośrednio nawiązuje do problemu badawczego wyznaczonego w tytule pracy. Ważnym nurtem rozważań jest tu wyodrębnienie 7 obszarów kryteriów (czynników) efektywności organizacyjnej: (1) celowościowego, (2) procesów wewnętrznych, (3) stosunków międzyludzkich, (4) systemowego, (5) sposobu prowadzenia firmy, (6) środowiskowego oraz (7) efektów. Interesujące jest również zwrócenie uwagi na nieefektywne czynniki efektywności organizacyjnej.

W mojej ocenie mankamentem tej części jest mało precyzyjne określenie pojęcia efektywności (i jej rozpatrywanych rodzajów) w naukach o zarządzaniu. Autor podkreśla wprawdzie, iż w literaturze pojęcie to jest opisywane niejednoznacznie i w efekcie trudne do klarownej identyfikacji. Dokonana w pracy kwerenda literatury – w mojej ocenie – nie stanowi jednak próby uporządkowania tych rozważań i ich systematyzacji dla potrzeb podjętego problemu badawczego. W efekcie Autor dość swobodnie posługuje się różnymi pojęciami nie podkreślając ich odrębności merytorycznej. Przykładem może być bezpośrednie łączenie efektywności organizacji z efektywnością ekonomiczną (s. 60-64), a efektywności organizacyjnej ze skutecznością organizacji (Tabela 9, s. 84) lub jej wydajnością (s. 84).

W **rozdziale 3** zaprezentowano metodyczne podstawy badań własnych przeprowadzonych przez Autora. Do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego wykorzystano podejście empiryczne oparte na indukcji niepełnej, a do zebrania materiału empirycznego zastosowano badania ankietowe przeprowadzone na próbie 200 przedsiębiorstw z 2 województw: małopolskiego i śląskiego (w tym kontekście wątpliwości może budzić odniesienie w tytule pracy do firm rodzinnych z Polski). Pozyskane dane mają charakter ilościowy, a ich analizę przeprowadzono na podstawie wskazanych i opisanych w pracy metod statystycznych. Dobór i uzasadnienie podejścia badawczego do rozwiązania postawionego problemu naukowego oceniam pozytywnie. W części metodycznej identyfikuję jednak określone słabości, zachęcając Autora do refleksji nad nimi w dalszej pracy badawczej:

- brak konsekwencji w określaniu wielkości badanych przedsiębiorstw. Na s. 110 wskazano, iż kryterium wielkości badanych firm była wysokość „generowanych przychodów”. Następnie, na s. 119 Autor zaznacza, iż „na potrzeby pracy przyjmuje się definicje UE klasyfikującą przedsiębiorstwa według wielkości mikro, małe i średnie”, uwzględniające 3 kryteria: średnioroczne zatrudnienie, roczny obrót netto oraz sumę bilansową. W kwestionariuszu ankiety na s. 260 przyjęto jednak podział na firmy mikro, małe i średnie jedynie w oparciu o wielkość zatrudnienia i wysokość przychodów,
- na s. 114-115 Autor wskazuje, iż „pracę rozpoczęto od opracowania próbnego kwestionariusza ankiety, który poddano konfrontacji z ekspertami. Rezultatem tych konfrontacji było wprowadzenie

zmian w kwestionariuszu ankiety”. Brakuje jednak informacji na temat szerszego kontekstu tego etapu badań: nie wiadomo kim byli eksperci, ile osób zostało zaangażowanych w badanie, na jakiej zasadzie zostali wybrani, ani jakie zmiany zostały wprowadzone na podstawie ich opinii,

- błędy metodyczne w wykorzystanych narzędziach badawczych. Autor w załącznikach do pracy prezentuje dwa narzędzia badawcze – kwestionariusze ankiet, z których „załącznik nr 1 to kwestionariusz ankiety wykorzystany do przeprowadzenia badań empirycznych. (...) Załącznik nr 2 to wersja operacyjna kwestionariusza ankiety, w której skumulowano pytania w taki sposób, aby skrócić do minimum czas wypełniania” (s. 22-23). Oba kwestionariusze różnią się jednak zakresem zadanych pytań. W kwestionariuszu nr 1 znajdują się pytania nr 1-8, dotyczące charakterystyki respondenta oraz badanej firmy, z których większość została pominięta w kwestionariuszu nr 2. Z drugiej strony w końcowej części kwestionariusza nr 2 pojawiają się dwa dodatkowe pytania dotyczące czynników zmian w sposobie prowadzenia biznesu oraz czynników determinujących sposób prowadzenia firmy, które nie występują w kwestionariuszu nr 1. W pracy nie podano także szczegółów na temat wykorzystania kwestionariusza nr 2 w procesie badawczym.

Negatywnie oceniam także fakt, iż zakres pytań zadanych w kwestionariuszach ankiety nie pozwala na weryfikację rodzinnego charakteru badanych przedsiębiorstw. Autor w obu kwestionariuszach podaje wprawdzie definicję firmy rodzinnej (która jest niestety niepoprawna pod względem stylistycznym), jako firmy „w której właścicielem jest co najmniej 60% udziałów jest członek rodziny” (s. 259, 270). Ponadto na s. 124 zapewnia, iż „we wszystkich badanych firmach właściciel posiadał co najmniej 60% udziałów lub był jedynym właścicielem firmy”. Brakuje jednak wskazania, w jaki sposób weryfikowane były te informacje i na jakiej podstawie określony został rodzinny charakter badanych podmiotów. Co więcej, podane powyżej cytaty wskazują na rozbieżności między nimi, a definicją firmy rodzinnej, przyjętą w części teoretycznej pracy, zgodnie z którą „firma uznawana jest za rodzinną, „jeśli członkowie rodziny są właścicielami co najmniej 60 procent kapitału własnego firmy” (s. 41). W definicji tej pojawiają się bowiem „członkowie rodziny” w liczbie mnogiej, natomiast późniejsze założenia metodyczne pracy wskazują, iż jako firmy rodzinne kwalifikowano także podmioty, w których „właściciel (...) był jedynym właścicielem firmy” (s. 124).

Do innych błędów metodycznych w narzędziach badawczych zaliczam:

- w pytaniu 1 (s. 259): całkowita różnorodność przedziałów lat okresu funkcjonowania firmy,
- w pytaniu 2 (s. 259): brak możliwości zaznaczenia odpowiedzi przez osoby w wieku 25 i 56 lat,
- w pytaniu 3 (s. 259): brak możliwości zaznaczenia stanowiska właściciela firmy.

Rozdział 4 poświęcono prezentacji i analizie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

W pierwszej części syntetycznie przedstawiono strukturę próby badawczej w oparciu o narzędzia statystyki opisowej. Następnie przeprowadzono analizę czynnikową nakierowaną na potwierdzenie prawidłowości wyodrębnienia poszczególnych kryteriów w 7 obszarach oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych. W dalszej kolejności dokonano porównania ocen poszczególnych kryteriów efektywności między respondentami w ujęciu wojewódzkim, a także przeprowadzono szarą analizę relacyjną dla obszarów efektywności organizacyjnej. Tę część pracy uzupełniają szczegółowe analizy statystyczne dla poszczególnych zbiorów czynników efektywności organizacyjnej.

Autor w rozdziale tym przeprowadza szereg analiz statystycznych nakierowanych na ocenę i hierarchizację wyznaczonych w części teoretycznej kryteriów (czynników) efektywności organizacyjnej. Analizuje je również z punktu widzenia wybranych charakterystyk badanych przedsiębiorstw i respondentów, co dodatkowo pogłębia przedstawione wnioski. Do mankamentów i kwestii dyskusyjnych tej części pracy zaliczam:

- wykorzystanie w podrozdziale 4.3. parametrycznego testu t-studenta do porównania czynników efektywności organizacyjnej w ujęciu wojewódzkim. Wykorzystanie tego testu wymaga normalności rozkładu zmiennych. Na s. 139 Autor (na podstawie testu Kołmogorowa-Smirnowa) wykazuje jednak, iż rozkład zmiennej „zaangażowanie” w poszczególnych obszarach efektywności organizacyjnej nie ma charakteru normalnego i w związku z tym „do dalszych działań wskazuje się przeprowadzenie nieparametrycznych testów statystycznych” (s. 139). Należy także zwrócić uwagę na błędne przyjęcie hipotez w teście Kołmogorowa-Smirnowa (s. 139), które powinny odnosić się do założeń o normalności rozkładu zmiennych, a nie do istotnych statystycznie różnic w ocenie zaangażowania członków rodziny w dany obszar efektywności organizacyjnej,
- brak precyzji w określeniu rekodowanych zmiennych w podrozdziale 4.4. Tytuł rozdziału zapowiada bowiem rekodowanie „zmiennych zależnych”, natomiast w pierwszym zdaniu Autor stwierdza, iż „w celu przeprowadzenia analizy statystycznej (...) dokonano rekodowania zmiennych niezależnych”. Ponadto w mojej ocenie rekodując zmienne w tabeli 37 (s. 149-150) Autor dopuszcza się wielu dyskusyjnych uproszczeń, które często charakteryzują się ograniczoną logiką i mogą mieć istotny wpływ na analizę i interpretację wyników. Przykładem może być rekodowanie zmiennej „okres funkcjonowania firmy” na dwie wartości: (1) do 3 lat i powyżej 10 lat oraz (2) 4-10 lat. W wyniku tego Autor w sposób nieuzasadniony merytorycznie łączy w ramach jednej grupy firmy o zupełnie innym okresie funkcjonowania. Innym przykładem może być rekodowanie zmiennej „Profil działalności firmy rodzinnej” na dwie wartości: (1) usługowa i (2) pozostały profil działalności. Do firm o pozostałym profilu działalności zaliczono jednak m.in. firmy transportowe oraz usługowe IT, które przecież powinny zostać zaliczone do grupy firm usługowych.

W rozdziale 5 zaprezentowano dotychczasowe ustalenia pracy w szerszym ujęciu kompleksowej metody oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych. W tym celu przyjęto podejście procesowe składające się z określonych faz, w których zalecane jest podejmowanie określonych działań nakierowanych na realizację zadań ewaluacyjnych. Model zaproponowany przez Autora rozpatrywany jest tutaj w 3 zasadniczych ujęciach, jako: (1) autorska metoda oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych (s. 210), (2) etapy projektowania autorskiej metody efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych (s. 216) oraz (3) model oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych (s. 221). Atutem sformułowanej propozycji jest uwzględnienie w procesach analizy i oceny zarówno danych ilościowych, jak również jakościowych, co umożliwi zwiększenie rzetelności wnioskowania poprzez triangulację źródeł danych. Do mankamentów tej części pracy zaliczam natomiast:

- brak uwzględnienia w ramach cech firm rodzinnych (s. 208-209) identyfikacji podstawowych wyróżników rodzinnego charakteru tego typu podmiotów. Proponowany zestaw cech ma charakter

- uniwersalny dla wszystkich przedsiębiorstw, nie odnosi się natomiast do kluczowych elementów konstytuujących specyfikę podmiotów gospodarczych o rodzinnym charakterze,
- brak logicznego i uporządkowanego powiązania między obszarami efektywności organizacyjnej, a kategoriami (miernikami) efektywności organizacyjnej w zaproponowanym modelu oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych (s. 221). Na s. 216 Autor określa bowiem zaproponowane przez siebie czynniki w ramach wyznaczonych wcześniej 7 obszarów efektywności organizacyjnej jako „mierniki efektywności organizacyjnej”. Później jednak (s. 217-221) wprowadza dodatkowe mierniki efektywności organizacyjnej wyznaczone w ramach 11 grup (m.in. jakość, elastyczność i wydajność, czas, bezpieczeństwo). Pojawia się zatem wątpliwość dotycząca relacji zachodzących między tymi dwoma odrębnymi grupami mierników,
 - dyskusyjny jest również fazowy przebieg procesu oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych zaproponowany w ramach modelu przedstawionego na rys. 10 (s. 221). Pierwszym etapem tego modelu jest bowiem „efektywność organizacyjna firm rodzinnych”, która powinna być przecież jego efektem (model ma przecież pozwalać na ocenę tej efektywności). Co więcej, w modelu pojawia się pojęcie „efektywności organizacyjnej firm rodzinnych”, a nie „efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych”, co zapowiada tytuł rysunku oraz tytuł całej rozprawy doktorskiej. Według Autora efektem tego modelu jest natomiast „ranking cech firmy rodzinnej”, natomiast na s. 208 wskazano, iż identyfikacja takich cech powinna zostać przeprowadzona przed przygotowaniem oceny efektywności organizacyjnej firmy: „przed przygotowaniem oceny efektywności organizacyjnej firmy dokonuje się identyfikacji cech firmy rodzinnej”. W efekcie zarówno przebieg, jak również efekty poznawcze proponowanego modelu budzą wiele wątpliwości i nie do końca są spójne z ustaleniami poczynionymi w ramach wcześniejszych rozważań.

W zakończeniu pracy dokonano wyraźnej weryfikacji wyznaczonych, szczegółowych hipotez badawczych wskazując precyzyjnie zakres treści uzasadniających podjęte decyzje. Brakuje tu jednak wniosków w zakresie weryfikacji hipotezy głównej H0. Autor stwierdza również, iż „w zakończeniu udzielono odpowiedzi na postawione na początku pracy pytania badawcze” (s. 225). Niestety, w ramach dalszych rozważań udzielono wyraźnej odpowiedzi jedynie na 3 pytania badawcze (spośród 6), a ponadto sformułowano i udzielono odpowiedzi na dodatkowe pytanie „jak należy opracować metodę oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych?”, które nie było wykazane w zaproponowanym wcześniej wykazie pytań. Pozytywnie oceniam natomiast szeroki zakres wniosków sformułowanych przez Autora, które odnoszą się zarówno do wzbogacenia teorii nauk o zarządzaniu i jakości, jak również praktyki zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Autor kończy rozważania refleksją na temat ograniczeń przeprowadzonych badań oraz formułuje obiecujące kierunki przyszłych analiz teoretycznych i empirycznych.

Pomimo wskazanych powyżej mankamentów i kwestii dyskusyjnych, strukturę i zawartość merytoryczną pracy oceniam pozytywnie. Stwierdzam, iż cele pracy zostały zrealizowane, a szczegółowe hipotezy badawcze poprawnie zweryfikowane, co umożliwiło sformułowanie określonych wniosków teoretycznych i aplikacyjnych. Zachęcając Autora do pogłębienia rozważań przedstawionych w rozprawie zwracam się do Niego z prośbą o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jaki sposób można powiązać czynniki (kryteria) zidentyfikowane w 7 obszarach efektywności organizacyjnej z poszczególnymi elementami modelu biznesu według koncepcji Business Model Canvas, o której Autor wspomina na s. 47?
2. Jakie zmiany zachodzą w modelach biznesu firm rodzinnych pod wpływem kryzysów ostatnich lat (pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie) i w jaki sposób wpływają one na kształtowanie się kryteriów oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych?

4. Ocena wykorzystania źródeł literatury

Praca została napisana w oparciu o adekwatną do poruszanych zagadnień i aktualną literaturę naukową. W rozprawie wykorzystano dużą liczbę źródeł, zarówno polskich, jak również międzynarodowych (łącznie ok. 200), jednak jej dokładne określenie jest utrudnione, z uwagi na brak pełnej spójności pomiędzy cytowaniami w tekście a bibliografią. Ok. 30 pozycji cytowanych w tekście (w tym ok. 15 stron internetowych) nie zostało wykazanych w bibliografii, np.

- W. Kowal, Sprawność organizacji – konfrontacja dorobku teoretycznego i percepcji menedżerów... (cyt. na s. 14 i 71),
- <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001818> (cyt. na s. 24),
- E. Więcek–Janka, Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi... (cyt. na s. 38),
- Kaplan R.S., Norton D.S., Putting the balanced scorecard to work... (cyt. na s. 93).

Z drugiej strony część pozycji literatury wykazanej w bibliografii nie zostało bezpośrednio powołanych w treści pracy, np.

- Comrey A.L., Pfiffner J.M., High W.S., Factors influencing organizational effectiveness: A final report (s. 242),
- Mathé J.Ch., Politique generale de l'entreprise. Analyse et management stratégiques (s. 247),
- Petlina A., Key principals of family business comprehension with help of the historical analysis (s. 248).

Cytowania w tekście, jak również źródła pod rysunkami i tabelami są generalnie sporządzone poprawnie, choć niekiedy brakuje konsekwencji w stosowaniu jednego sposobu powołań literatury, np. tytuły czasopism niekiedy podawane są w cudzysłowie, a niekiedy bez niego. Jako mankament traktuję również powoływanie w tekście nazwisk określonych autorów bez podawania bezpośrednich przypisów do pozycji literatury ich autorstwa, np. na s. 108 (przypis nr 351), a także nawiązywanie do dorobku określonych autorów bez podawania żadnych przypisów do literatury (np. E. Suchman na s. 100). Błędem jest także przypisanie dr. hab. Wojciechowi Popczykowi, prof. UŁ formy żeńskiej (s. 42). Pomimo tych uwag (przede wszystkim o charakterze technicznym) moja ogólna ocena wykorzystania literatury w pracy jest pozytywna.

5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Praca obejmuje łącznie 363 strony, w tym 234 strony tekstu głównego oraz 129 stron uzupełniających, na których zamieszczono: oświadczenia promotora i doktoranta, streszczenia pracy w języku polskim i angielskim, bibliografię, spisy tabel, wykresów, rysunków i równań oraz załączniki (narzędzia badawcze oraz szczegółowe wyniki analiz statystycznych). Rozprawa została napisana

poprawnym i klarownym językiem, z wykorzystaniem pojęć specyficznych i charakterystycznych dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Wywód prowadzony jest logicznie, poprawnie pod względem stylistycznym, gramatycznym i ortograficznym. W treści pojawiają się nieliczne mankamenty w tym zakresie, np. „w istniejącej literaturze przedmiotu obejmujących się firmami rodzinnymi” (s. 50), „metody oceny działalności inwestycyjnej” (s. 61), „firmy o zasięgu lokalny” (s. 135), czy też dyskusyjne sformułowania, jak np. „kiedy otłuszczono już czas pandemii” (s. 235), które jednak nie rzutują istotnie na moją pozytywną ocenę językową pracy. Układ graficzny i formatowanie rozprawy również nie budzą zastrzeżeń. Obiekty (tabele i rysunki) są właściwie osadzone w treści i zapowiadane w toku prowadzonych rozważań. Cechują się one dobrą czytelnością oraz właściwie prezentują przedstawiane treści.

6. Konkluzja

Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie ważnego i perspektywicznego problemu naukowego dotyczącego oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych. Jej oryginalność i wartość merytoryczną upatruję przede wszystkim w sformułowaniu propozycji szerokiego zestawu kryteriów (czynników) efektywności organizacyjnej rozpatrywanych z perspektywy zaangażowania rodziny w określonych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Autor prawidłowo zidentyfikował lukę badawczą, wyznaczył cele pracy oraz sformułował pytania i hipotezy badawcze. Część teoretyczna pracy potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości ze szczególnym uwzględnieniem obszaru przedsiębiorczości rodzinnej, zarządzania strategicznego i modeli biznesu współczesnych przedsiębiorstw oraz rozumienia i pomiaru efektywności organizacyjnej. Przeprowadzone badania potwierdzają natomiast kompetencje do samodzielnego prowadzenia aktywności badawczej przez Autora, w tym projektowania metodyki badań, przygotowywania narzędzi badawczych oraz zebrania, analizy i interpretacji materiału empirycznego. Zrealizowane prace badawcze umożliwiły realizację celów rozprawy, weryfikację postawionych hipotez szczegółowych oraz udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Doktorant sformułował ponadto szereg wartościowych i perspektywicznych wniosków dla teorii nauki o zarządzaniu i jakości, a także rekomendacji w zakresie doskonalenia metod oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu w praktyce funkcjonowania firm rodzinnych.

W ostatecznej konkluzji stwierdzam zatem, iż rozprawa doktorska Pana mgra Pawła Czarta pt. „Metoda oceny efektywności organizacyjnej modeli biznesu firm rodzinnych w Polsce” spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami) i wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.


Marek Matejun