

Wrocław, 03.09.2021

dr hab. Katarzyna Piwowar-Sulej, prof. UEW  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**mgr Marcina Wrony**

pt.: „Elastyczność strategiczna a realizacja strategii w przedsiębiorstwie”, napisanej pod kierunkiem  
naukowym

dr hab. Moniki Kulikowskiej- Pawlak, prof. UE w Katowicach

### **I. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Autor wyżej wymienionej, recenzowanej przeze mnie rozprawy doktorskiej, mgr Marcin Wrona, wybrał do analizy aktualny, ważny dla teorii i praktyki zarządzania problem badawczy. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i dotyczy elastyczności strategicznej organizacji.

Słusznie uzasadnia się w rozprawie, że to obecna sytuacja charakteryzująca się turbulentnymi zmianami w otoczeniu, stawia osoby zarządzające organizacjami przed wyzwaniem, którym jest to pogodzenie decentralizacji podejmowanych decyzji ze spójnym zarządzaniem strategicznym i realizacją zakładanych celów. Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że znaczenie elastyczności – jako cechy konkurencyjnej oraz jako cechy przedsiębiorstwa – wzrasta. Elastyczność strategiczna z kolei umożliwia przedsiębiorstwom uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Wybór problematyki dysertacji należy zatem uznać za trafny.

Praca składa się z 234 stron, obejmujących wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spisy: tabel, rysunków i wykresów, aneksu oraz streszczenia w dwóch językach (polskim i angielskim). Wzbogacona została tabelami w liczbie 51, 8 rysunkami i 15 wykresami. Wykorzystana w pracy bibliografia obejmuje 404 pozycje w języku polskim i języku angielskim. Składają się na nie artykuły w uznanych czasopismach naukowych, monografie oraz – co jest zaletą pracy – w niewielkim stopniu źródła internetowe. Liczba, struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się mgr Marcin Wrona jest właściwa i pozwala na realizację celu rozprawy, określonego we Wstępie pracy jako „ustalenie i zbadanie zależności zachodzącej pomiędzy elastycznością strategiczną a realizowaniem strategii przez przedsiębiorstwa”.

W pracy sformułowano hipotezę główną zakładającą istnienie pozytywnej zależności pomiędzy elastycznością strategiczną a realizacją strategii przedsiębiorstwa. Ponadto wprowadzono

pięć hipotez szczegółowych:

H1: Elastyczność strategiczna wpływa pozytywnie na realizowanie strategii.

H2: Jakość podejmowania decyzji zwiększa realizację strategii.

H3: Elastyczność strategiczna zwiększa jakość podejmowania decyzji.

H4: Jakość podejmowania decyzji jest mediatorem zwiększającym wpływ elastyczności strategii na realizowanie strategii.

H5: 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.

Na potrzeby pracy przeprowadzono badania ilościowe wśród średnich, dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce. W sumie zebrano materiał z 335 organizacji. Próba badawcza nosiła znamiona reprezentatywności względem badanej populacji.

Opierając się na metodzie analizy regresji, podjęto w pracy wyjaśnienia związków pomiędzy wielowymiarowymi konstruktami elastyczności strategicznej, jakości podejmowanych decyzji, klimatu konstruktywnych wartości organizacyjnych oraz realizacją strategii, co przyczyniło się do wzbogacenia teorii zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach.

W badaniach zidentyfikowano związki empiryczne pomiędzy poszczególnymi wymiarami elastyczności strategicznej a realizacją strategii, jak również częściowe efekty mediacyjne oraz moderacyjne pomiędzy zmiennymi. W pełni potwierdzono H1 oraz H2 oraz – częściowo – pozostałe hipotezy badawcze.

Przedstawione w pracy wyniki pozwalają na lepsze zrozumienie elastyczności strategicznej jako czynnika mającego wpływ na realizowanie strategii oraz mogą stać się przyczynkiem do kolejnych badań naukowych.

## II. Uwagi szczegółowe o charakterze merytorycznym i formalno-językowym

Lektura pracy skłania do następujących ocen, uwag oraz zaprezentowanych niżej pytań.

**We wstępie Autor** podkreślił znaczenie elastyczności strategicznej. Stwierdził, że „oprócz bycia elastycznym, istotne są czynniki wspierające strategię, takie jak podejmowanie decyzji czy klimat organizacyjny” (s. 7). Niestety wybór czynników nie został poparty dowodami naukowymi. Dalej autor – co zasługuje na pozytywną ocenę – przedstawił lukę badawczą dotyczącą braku empirycznej weryfikacji związków między kompleksowością, szybkością, kreatywnością oraz jakością podejmowania decyzji a kreowaniem wartości dodanej w procesie realizacji strategii. Stwierdził także, że „chce sprawdzić jaki wpływ na elastyczność strategiczną oraz jakość podejmowanych decyzji ma klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych”. Na tym tle czytelnik rozpoznaje takie główne konstrukty, jak: elastyczność strategiczna, kompleksowość, szybkość, kreatywność, jakość podejmowania decyzji, klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych. Tymczasem w hipotezach prezentowane są nieco inne konstrukty.

Mankamentem tej części pracy jest brak zdefiniowania podstawowych konstruktów i brak

odwołań do literatury przedmiotu. Ponadto jako technikę badawczą Autor we wstępie wskazał bezpośredni wywiad kwestionariuszowy. Tymczasem w dalszej części pracy pojawia się badanie ankietowe (s. 131). Na badanie ankietowe wskazuje także informacja zawarta w liście przewodnim kwestionariusza (patrz: Aneks). W związku z powyższym pierwsze pytanie z mojej strony brzmi: Jaka technika została zastosowana w badaniu?, a kolejne: Jaka jest różnica między techniką wywiadu a badaniem ankietowym (i co się z tym wiąże – między kwestionariuszem wywiadu a kwestionariuszem ankiety)?

**W rozdziale pierwszym** pracy na uznanie zasługuje solidny przegląd definicji elastyczności organizacyjnej (ss. 16-20), jej rodzajów/wymiarów (ss. 25-27) a także stosowanych mierników tej elastyczności (ss. 28-31). Po przeczytaniu fragmentu pracy poświęconego rodzajom elastyczności strategicznej nasuwa się jednak pytanie o relacje między takimi pojęciami jak „elastyczność organizacyjna” i „elastyczność strategiczna”.

Autor dokonał także ciekawego zestawienia czynników stymulujących ową elastyczność oraz barier tej elastyczności. W ramach tego opracowania Doktorant właściwie wykorzystał materiały źródłowe, nie tylko przytaczając poszczególne ujęcia, ale również ustosunkowując się do nich, syntetyzując, wprowadzając opracowania własne w postaci tabel (np. Tabela 3, s. 28-31).

Mocną stroną tego rozdziału jest także przedstawienie elastyczności strategicznej jako zmiennej mediującej/moderującej i jej wpływu na zmienne zależne. Doktorant wskazał przy tym na istotne znaczenie analizowanej elastyczności na wyniki osiągnięte przez organizacje. Pewien niedosyt w czytelniku budzi jednak brak prezentacji zmiennych niezależnych, które występowały we wcześniejszych badaniach. Dalej Autor słusznie nawiązał do związku między elastycznością strategiczną a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Lektura tego fragmentu skłania jednak do kolejnego pytania: Jaki relacje występują między elastycznością indywidualną personelu a elastycznością strategiczną?

W omawianym rozdziale występują także inne niedostatki o charakterze formalnym i merytorycznym. Np. na s. 10 Autor zamieścił twierdzenia na temat dotychczasowych badań, ale nie przywołał przy tym odpowiednich źródeł literaturowych. Na s. 13 Autor napisał: „we wczesnych opracowaniach”, jednak nie podał w przypisie choć kilku przykładów takich prac. Analogiczny błąd występuje na s. 31, gdzie Autor wskazał „wielu” naukowców, ale nie podał konkretnych przykładów źródeł naukowych. Dalej Autor zaprezentował najbardziej popularne prace naukowe, jednak nie określił, w jaki sposób dokonał selekcji owych prac. W tabelach prezentowane są liczby cytowań, jednak Autor nie podał źródeł, na podstawie którego wyliczył, jak często dana publikacja była cytowana. Brakuje także informacji, czy prezentowane dane obejmują liczbę autocytowań oraz określenia daty sporządzenia wykazów publikacji (z cytowaniami). Niektóre dane bibliometryczne (w tym liczby cytowań) podlegają częstym zmianom a zestawienia takie jak te prezentowane w pracy szybko się dezaktualizują. Prezentacja omawianych tutaj danych byłaby też bardziej czytelna, gdyby autor uporządkował publikacje według liczby cytowań lub roku wydania. Z kolei informacje przedstawione w Tabeli 4 są bardzo interesujące, jednak tabelaryczna forma

prezentacji skłania czytelnika do porównywania treści prezentowanych w kolejnych wierszach. Tymczasem treści te są nieporównywalne. Zatem trafniejsze byłoby użycie rysunku jako formy prezentacji analizowanych w tym przypadku informacji.

Jeśli chodzi o błędy językowe, to np. na s. 20 wtrącone jest – bez odpowiedniego kontekstu – słowo „popularność”. Występują także literówki lub błędy w odmianie słów (np. na s. 10 „e” zamiast „ę”. Na s. 44 niepoprawnie jest użyte słowo „dotarło” w kontekście rodowodu terminu „decyzja”).

**W rozdziale drugim** Autor dokonał interesującego przeglądu definicji decyzji (ss. 45-46). Na tym tle zaprezentował także różne podejścia do definiowania decyzji strategicznych (ss. 48-49). Mocną stroną omawianego rozdziału jest również zaprezentowana klasyfikacja decyzji (ss. 51-53) oraz dokonana analiza procesu decyzyjnego i modeli decyzyjnych z różnych perspektyw teoretycznych.

W rozdziale tym występują błędy podobne do tych, które wymieniłam wyżej – w odniesieniu do rozdziału pierwszego. Np. w Tabeli 7 zaprezentowano cytowania publikacji. Brakuje jednak informacji, skąd pochodzą dane nt. liczby cytowań, czy w liczbie uwzględniono autocytowania oraz na jaki dzień sporządzono wykaz.

**W rozdziale trzecim** zaprezentowano takie pojęcia jak „strategia” i „zarządzanie strategiczne”. Wydaje się, że ta część rozważań powinna zostać umiejscowiona w rozdziale pierwszym. Autor zdefiniował bowiem dopiero w rozdziale trzecim pojęcie strategii, które jest pojęciem pierwotnym w stosunku do pojęcia elastyczności strategicznej. Niemniej jednak pozytywną stroną tego rozdziału jest dokonany przegląd definicji strategii (ss. 77-84) oraz różnych szkół teoretycznych – w odniesieniu zarówno do strategii (ss. 85-89) jak i zarządzania strategicznego (ss. 93-94). Autor umiejętnie zestawiał ujęcia prezentowane w literaturze, dokonując odpowiednich komentarzy a w tym podsumowań – także w formie własnych opracowań tabelarycznych (np. Tabela 8). Następnie Autor przeszedł do zagadnienia tworzenia strategii, jej przejawów oraz jej realizacji. Z uwagi na podjęty problem badawczy, Autor słusznie stwierdził, że „proces realizowania strategii powinien być na tyle elastyczny, aby w przypadku wystąpienia potrzeby modyfikacji strategii, płynnie uwzględniać to w procesie realizowania opracowując działania pozwalające na realizację zmodyfikowanej strategii” (s. 102). Autor podkreślił także wagę zrozumienia strategii przez pracowników dla skutecznej realizacji założeń strategicznych, uwypuklając znaczenie komunikacji wewnętrznej. Poruszył także zagadnienie programów implementacyjnych i delegowania zadań. Na tym tle pojawia się pytanie o spójność strategiczną i jej rolę w realizacji strategii. Autor zaprezentował wcześniej spójność jako cechę dobrej strategii (s. 90) oraz podział strategii według obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (s. 52), ale nie poruszył problemu spójności między poszczególnymi rodzajami strategii (np. strategia HR a strategia środowiskowa).

W rozdziale tym – podobnie – jak we wcześniej analizowanych występują błędy językowe (np. nazwisko Stabryły zostało napisane jako Strybały na s. 85) oraz brakuje naukowego uzasadnienia dla danych prezentowanych w Tabeli 9.

**Rozdział czwarty** poświęcono tematowi kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego.

Autor w tej części pracy przywołuje także pojęcie klimatu kultury organizacyjnej (s. 108). Na tym tle chciałabym zadać pytanie, czy klimat kultury organizacyjnej i klimat organizacyjny to to samo. Autor przedstawił również czynniki warunkujące klimat organizacyjny i mechanizm kształtowania oraz wpływ klimatu organizacyjnego na realizowanie strategii. Na pozytywną ocenę zasługuje dobór literatury oraz sposób prowadzenia wywodu. Szczególnie interesująco została przedstawiona typologia klimatów organizacyjnych.

Pewien niedosyt budzi zaprezentowane w Tabeli 10 zestawienie definicji kultury. Autor przywołał definicje będące w zasadzie tłumaczeniem na j. polski pierwotnej definicji Scheina, bez odwołania się do definicji tego autora. Kontrowersje wzbudza także brak definicji kultury organizacyjnej w ujęciu Hofstede'a. W Tabeli 11 – wśród najbardziej popularnych prac nt. kultury organizacyjnej – również nie zaprezentowano prac autorstwa wskazanych wyżej badaczy. Podobnie jak we wcześniejszych częściach pracy, także w przypadku tej części brakuje uzasadnienia dla zaprezentowanych danych bibliometrycznych (Tabela 11) oraz występują błędy językowe – np. „nie mniej jednak” na s. 105).

**W rozdziale piątym**, który w mojej opinii jest najrzetelniej opracowaną częścią pracy, Autor scharakteryzował założenia metodologiczne prowadzonych badań. W pracy naukowca szczególnie istotne jest odpowiednie zdefiniowanie konstruktów użytych w modelu, co zostało umiejętnie dokonane w dysertacji (ss. 131-133). W analizowanym rozdziale Autor przeprowadził analizę sposobów, w jaki dotąd badano analizowane konstrukty. Za wartościowe uznaję także podkreślenie, że użyte w badaniach skale zostały wcześniej poddane walidacji, której rezultat był pozytywny (s. 133).

W badaniach przedstawionych w pracy, realizowanych w roku 2019, zastosowano podejście ilościowe. Autor metodycznie podszedł do zagadnienia doboru próby badawczej, uzasadniając ograniczenie obiektów badań do przedsiębiorstw średnich, dużych i bardzo dużych (s. 135). Skrupulatnie przedstawił kroki podjęte w celu doboru próby a następnie zbierania danych (ss. 135-138). Na szczególne wyróżnienie zasługuje podjęcie próby zapewnienia reprezentatywności wyników badań.

W ramach analizy wyników Autor w pierwszej kolejności przedstawił statystyki opisowe badanych konstruktów (ss. 146-148). Następnie zaprezentował sposób weryfikacji każdej ze sformułowanych hipotez oparty głównie na analizie regresji liniowej. W części analitycznej pracy uwidacznia się duże znanstwo tematu przez Autora. Zastosowane metody analityczne uważam za właściwe. Pierwsza hipoteza została potwierdzona częściowo. Druga całkowicie, (choć jedna składowa jakości podejmowania decyzji nie ma wpływu na realizację strategii). Autor potwierdził także H3, że elastyczność strategiczna zwiększa jakość podejmowania decyzji (choć napisał, że nie „jakość” tylko „efektywność” – s. 158). Hipoteza czwarta i piąta zostały potwierdzone częściowo.

Niewielkim mankamentem jest zatytułowanie analizowanego rozdziału jako „wyniki”, w sytuacji gdy rozdział ten prezentuje nie tylko wyniki badań, ale także metodykę badań. W tej części także występują błędy językowe, z których część ma mało istotne znaczenie dla wartości pracy (np. na

s. 152 przekreślone słowo „efektywność”, na s. 164 napisano „modelii”), z kolei inne zakłócają sens wywodu (np. na s. 134 niepoprawnie sformułowano hipotezę główną, pisząc, że istnieje zależność pomiędzy elastycznością strategiczną a „strategią przedsiębiorstwa”. Chodziło raczej o realizację strategii, o czym czytelnik przekonuje się, czytając tytuł podpunktu 5.3). W Tabeli 51 Autor zaznaczył, że H2 została potwierdzona, choć niżej napisał „Hipoteza 2 również została częściowo potwierdzona”.

**W Zakończeniu** Autor nie tylko podsumował wyniki badań, ale przedstawił także implikacje dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego, ograniczenia zrealizowanych badań oraz kierunki dalszych dociekań naukowych. Działanie takie wpisuje się wprost w modelowe ujęcie rozważań naukowych, prezentowane w renomowanych czasopismach. Co więcej, sformułowane przez Autora konkretne zalecenia dla kadry menedżerskiej podkreślają praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu, postulowany i rozwijany przez prof. Bera Hausa w postaci tzw. empirycznej szkoły zarządzania.

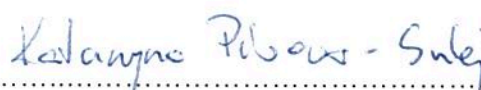
Ostatnia uwaga formalna dotyczy spisu tabel oraz spisu wykresów. Wszystkie słowa w tytułach tabel i wykresów napisane są wielką literą (np. „Ogólna Liczba Cytowań Najbardziej Popularnych Prac Poświęconych Elastyczności Strategicznej”), choć tytuły zamieszczone nad tabelami/wykresami zostały napisane poprawnie.

#### IV. Konkluzja

Mimo wskazanych mankamentów formalno-językowych, praca napisana została w sposób komunikatywny. Tekst został opatrzony dużą ilością tabel i wykresów, co ułatwia czytelnikowi jego percepcję.

Zaprezentowane w recenzji uwagi krytyczne i polemiczne dotyczące strony merytorycznej pracy nie pomniejszają ogólnej, pozytywnej oceny rozprawy. Mgr Marcin Wrona rozwiązał postawiony w niej problem, wykazał się wiedzą teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy, umiejętnością realizacji projektu badawczego, dociekliwością badawczą. Jego rozprawa wzbogaca wiedzę w obszarze teorii i praktyki zarządzania w zakresie relacji pomiędzy wielowymiarowymi konstruktami takimi jak: elastyczność strategiczna, jakość podejmowanych decyzji, klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych i realizacja strategii.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa pt. „Elastyczność strategiczna a realizacja strategii w przedsiębiorstwie”, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku (art.13.1.). W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie pracy do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.



dr hab. Katarzyna Piwowa-Sulej, prof. UEW