

Dr hab. Agata Stachowicz -Stanusch  
Profesor w Politechnice Śląskiej  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu  
Politechnika Śląska w Gliwicach



# Recenzja

Rozprawy doktorskiej Pani mgr Kamilli Butrym

pt.

„Przedsiębiorcza orientacja organizacji a jej efektywność  
w warunkach rozwoju”

## **1. Tezy pracy oraz oryginalność podjętych w dysertacji doktorskiej problemów zarządzania**

Fenomen przedsiębiorczości, jako kluczowe postawy i zachowania menedżerów dla efektywnego, skutecznego i innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw (od czasów opublikowania znanych prac Schumpetera, Druckera), stał się poznawczo bardzo interesującym (z punktu widzenia praktykujących zarządzanie) instrumentarium zarządzania. Nie trzeba nikogo przekonywać, iż proaktywne, innowacyjne, nacechowane wysokim potencjałem ryzyka postawy i zachowania menedżerów to szczególnie oczekiwane i pozytywnie oceniane zachowania, i można by sądzić, iż niełatwo jest badaczowi sformułować interesujący i oryginalny obszar swoich dociekań naukowych w tym zakresie.

Pomimo iż, fenomen przedsiębiorczości znalazł i znajduje szerokie i głębokie odniesienia w literaturze<sup>1</sup>,

pozostało jednak wiele kwestii do zbadania i rozpoznania, jak choćby określenie możliwie najbardziej skutecznej, efektywnej struktury wymiarów przedsiębiorczości dla rozwoju określonych typów organizacji na różnym etapie ich rozwoju. Dalej, problem kulturowego, aksjologicznego „spoiwa” tychże wymiarów przedsiębiorczości (jako np. oczekiwanych systemów wartości jednostek – członków organizacji, menedżerów praktykujących zarządzanie we współczesnych przedsiębiorstwach). Praktyka zarządzania współczesnymi organizacjami formułuje i podpowiada również inne zagadnienia i pytania badawcze jak na przykład:

- o istotę przedsiębiorczości w organizacjach, które współcześnie są coraz bardziej zarządzane jako przedsiębiorstwa sieciowe, dla których sieci społeczne stanowią strukturę ich konstytuowania,
- jak wobec powyższego rozumieć przedsiębiorczość w zarządzaniu sieciami społecznymi, które konstruują współczesne przedsiębiorstwa i organizacje publiczne,
- jak dobierać partnerów do współpracy?
- jak kształtować relacje społeczno-organizacyjne i relacje wiedzy między partnerami współpracującymi w ramach organizacji dla podjęcia i realizacji projektów, przedsięwzięć?
- jak oceniać postawy i zachowania przedsiębiorcze menedżerów wobec nowych typów ryzyka (np. ryzyka społecznego, nieetycznych, w tym korupcyjnych, zachowań partnerów, itd.)?

Są to wreszcie pytania o istotę i rolę przedsiębiorczości w organizacjach niepublicznych, np.: w zarządzaniu szpitalem, jednostką administracji publicznej, regionem gospodarczym.

Orientacja przedsiębiorcza organizacji kreując problemy rozwoju przedsiębiorstw niewątpliwie jest tym czynnikiem – składową kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – który współcześnie głównie buduje wartość organizacji i który kierunkuje rozwój przedsiębiorstwa. Znalazło to już przecież swoje praktyczne odniesienie w zasobowej koncepcji zarządzania strategicznego (Prahalad, Hamel). Ważnymi i nie rozwiązanymi

---

<sup>1</sup> Wyniki w wyszukiwarce Google dla hasła „przedsiębiorczość” to ponad milion haseł i odnośników do odpowiednich stron www.

kwestiami są pytania: na ile te relacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a rozwojem przedsiębiorstwa pozytywnie oceniane są kryteriami efektywnościowymi? Czy (pytanie Autorki) *można sądzić, że wzrost to jednocześnie przedsiębiorczość?*

Dlatego, jak sądzę, badaczom szczególnie dobrze prowadzonym przez kompetentnych w tym zakresie opiekunów naukowych (jakim jest niewątpliwie Profesor M. Bratnicki) pozostało jeszcze wiele do zrobienia w danym obszarze. Podjęcie, więc, przez Autorkę badań wzajemnych powiązań i relacji pomiędzy przedsiębiorczą orientacją przedsiębiorstw, ich efektywnością oraz napięciami (charakterystycznymi problemami zarządzania dla proefektywnościowych przedsiębiorczych zachowań) rozwojowymi wpisuje się zasadnie w nurt ważnych dla praktyki zarządzania i oryginalnych w naszej dziedzinie obszarów badawczych.

Praca doktorska Pani mgr Kamilli Butrym to solidny pod względem metodologicznym traktat naukowy, z wyraźnie zaznaczoną w nim szkołą naukową Promotora. Recenzowana praca doktorska poddaje pod dyskusję niezwykle istotne pytania, które są aktualnie przedmiotem dyskursu, tak wśród teoretyków jak i praktyków organizacji, a mianowicie pytania o istotę przedsiębiorczości w organizacjach gospodarczych oraz o wpływ tego pozytywnie ocenianego wyróżnika kompetencji zarządzających na czynniki i warunki podtrzymujące rozwój organizacji. Cel główny pracy określony został na stronie piątej sformułowaniem „(...)analiza orientacji przedsiębiorczej w kontekście problemów rozwoju, szczególnie zaś ich zależności z efektywnością organizacji (...)” oraz rozwinięty w formie hipotez badawczych<sup>2</sup>, których weryfikacja jako *model zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, napięciami rozwojowymi oraz efektywnością działania organizacji* jest dość zasadną i oryginalną syntezą opisującą i wyjaśniającą te wzajemne wpływy i zależności kierunkujące rozwój przedsiębiorstw.

Autorka postawiła sobie kilka celów poznawczych<sup>3</sup>, rozwijających cel główny, w tym „porządkowanie” znaczenia, treści i rozumienia „przedsiębiorczości oraz efektywności”,

---

<sup>2</sup> Hipoteza I. *Istnieją trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej: proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka.*

Hipoteza II. *Istnieje wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność organizacji.*

Hipoteza III. *Istnieją trzy wymiary napięć rozwojowych związanych z kulturą organizacji, z zarządzaniem informacją oraz ze wzrostem organizacji.*

Hipoteza IV. *Istnieje wpływ intensywności i zakresu napięć rozwojowych na efektywność organizacji*

Hipoteza V. *Istnieje wpływ intensywności i zakresu napięć rozwojowych na orientację przedsiębiorczą.*

Hipoteza VI. *Istnieje równoczesny wpływ orientacji przedsiębiorczej oraz intensywności i zakresu napięć rozwojowych na efektywność organizacji.*

<sup>3</sup> Cele poznawcze:

*Analiza i usystematyzowanie różnych podejść do orientacji przedsiębiorczej.*

zaprojektowanie i realizacja procesu badawczego dla weryfikacji sformułowanych hipotez, a także (niestety jeden, i to najslabiej podjęty i zrealizowany w pracy) cel praktyczny<sup>4</sup>.

Uznając i podkreślając oryginalność podjętych problemów i zagadnień, recenzentka poddaje pod dyskusję następujące kwestie:

- Po pierwsze, Autorka zakładając statyczny charakter swoich badań (str. 166), swoje tezy formułuje na gruncie rozumienia organizacji jako systemu postrzeganego z pozycji holistycznych. Natomiast, problemy praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami coraz bardziej świadomie i powszechnie zmuszają praktykujących zarządzanie traktować organizację procesowo.
- Po drugie, operacjonalizacja zmiennych użytych w modelu w zasadzie pozwala Autorce li tylko na ogólne spostrzeżenia co do zasadności weryfikacji postawionych przez Nią hipotez badawczych. Również dyskusja otrzymanych wyników zawarta jest w ogólnych charakterystykach zasadności i wiarygodności zależności między zmiennymi, co nie stanowi dostatecznej podstawy dla formułowania użytecznych rekomendacji dla praktykujących zarządzanie.

## 2. Zakres pracy

Treść recenzowanej rozprawy przedstawionej na 196 stronach, podzielona jest na 4 rozdziały, uzupełniona jednym załącznikiem; rozprawę otwiera wstęp, zamyka dyskusja oraz spis tablic, tabel, rysunków oraz literatury obejmującej 225 pozycji z czego 38 to pozycje polskojęzyczne a 187 anglojęzyczne.

Pierwsze dwa rozdziały pracy tworzą jej część monograficzną, która moim zdaniem jest dowodem na umiejętność syntezy przez Autorkę bardzo bogatej literatury przedmiotu dotyczącej orientacji przedsiębiorczej, jej pomiaru, konceptualizacji rozwoju organizacji oraz

---

*Uwzględnienie oraz analiza różnych podejść do koncepcji rozwoju i napięć rozwojowych*

*Weryfikacja stworzonych i użytych narzędzi badawczych w warunkach polskich.*

*Identyfikacja trzech wymiarów orientacji przedsiębiorczej*

*Ustalenie wpływu orientacji przedsiębiorczej i jej poszczególnych czynników na efektywność organizacji.*

*Empiryczna weryfikacja napięć rozwojowych, w tym poszukiwanie ich wymiarowości.*

*Ustalenie wpływu napięć rozwojowych organizacji na jej efektywność*

*Ustalenie wpływu napięć rozwojowych organizacji na wymiary orientacji przedsiębiorczej.*

*Określenie równoczesnego wpływu orientacji przedsiębiorczej i napięć rozwojowych na efektywność organizacji.*

<sup>4</sup> Cel praktyczny: „Zbudowanie narzędzia do badania orientacji przedsiębiorczej i napięć rozwojowych w organizacji.”

wyciągania wniosków i prezentowania swojego stanowiska w omawianym obszarze. Wspomniane umiejętności uznaję za niezbędne u pracownika naukowego, a doktorantka w toku swojej pracy doktorskiej potwierdza ich wysoki poziom.

Pierwszy rozdział pracy poświęcony jest ukazaniu istoty orientacji przedsiębiorczej oraz kwestii jej pomiaru. Dyskusję kategorii „orientacji przedsiębiorczej” Autorka przeprowadziła niezwykle rzetelnie na podstawie licznych doniesień literaturowych a jej syntezą jest tabela ze stron 24 do 43, w której zaprezentowano 50 wyników badań nad orientacją przedsiębiorczą i jej pomiarem.

Podobnie wysoko oceniam rozdział drugi budujący część monograficzną pracy, w którym Autorka dokonała konceptualizacji rozwoju organizacji oraz jego klasyfikacji. Uważam jednak, iż Autorka dysponując niezwykle ciekawym i bogatym materiałem monograficznym oraz możliwością korzystania z bezcennych rad swojego Promotora, mogła pokusić się o pogłębienie i poszerzenie trzech wyróżników kategorii orientacji przedsiębiorczej. Na przykład operacjonalizacja innowacyjności poprzez 3 abstrakcyjne zmienne, gdy praktyka zarządzania stosuje powszechnie typy i rodzaje innowacyjności w formie innowacji produktu, technologii, zachowań rynkowych czy też innowacji zarządczych budzi pewien niedosyt u recenzentki. Podobnie sytuacja przedstawia się

w przypadku operacjonalizacji kategorii skłonność do ryzyka. Ostatnia dekada XXI wieku obfituje, bowiem, w liczne skandale korupcyjne, które uzmysłowiły praktykom i teoretykom zarządzania ważność zarządzania nie tylko ryzykiem ekonomicznym czy technologicznym, ale również zarządzania ryzykiem społecznym a konkretnie ryzykiem korupcji.

Uznaję również, iż dyskusja wyróżników kategorii „orientacja przedsiębiorcza” już na bazie analizy semantycznej definicji formułowanych przez wielu cytowanych autorów (patrz tabela strona 24 do 43) potwierdza, iż 3 wymiary (wyznaczniki tej kategorii: produktywność, innowacyjność, skłonność do ryzyka) w zasadzie wyczerpują zasadność hipotezy pierwszej. Stąd, późniejsze analizy Autorki, oparte o Jej badania bezpośrednie w zasadzie są uzasadnieniem hipotezy wcześniej już uzasadnionej.

Kolejne dwa rozdziały pracy budują jej część empiryczną. Pragnę podkreślić, iż Autorka przeprowadzając dobrze zaprojektowany pod względem metodologicznym proces badawczy uzyskała kilka godnych pozytywnej oceny rezultatów swoich dociekań badawczych, w szczególności w zakresie wzajemnego oddziaływania orientacji

przedsiębiorczej organizacji na czynniki kształtujące zmiany w strategii rozwoju organizacji oraz wpływu tychże wyróżników zdolności strategicznych organizacji na jej efektywność. Niektóre wnioski wyprowadzone w trakcie dyskusji tych zależności mogą stanowić rekomendację dla doskonalenia i rozwoju instrumentarium zarządzania w naszych organizacjach. Na pozytywne wyróżnienie zasługuje zdaniem recenzentki fakt, iż w dyskusji swoich wyników zwraca Autorka uwagę na liczne ograniczenia przeprowadzonych przez nią badań oraz wskazuje na przyszłe ewentualne dalsze kierunki badań w tym jakże ważnym obszarze nauki.

### **3. Stosowane metody, model badawczy**

Jak recenzentka zaznaczyła na wstępie, zaprojektowany model badawczy stanowi wręcz wzorcową strukturę dla solidnie realizowanych badań w zakresie teorii organizacji i zarządzania. Jest to model charakterystyczny dla badań, których efekty można studiować w publikatorach Amerykańskiej Akademii Zarządzania. Również w tym zakresie widać dobrą szkołę Promotora.

Dobór stosowanych technik badawczych oraz wykorzystanych w pracy technik i metod uważam za w pełni zasadny dla realizacji założonych celów.

Pozostaje jednak kilka kwestii dyskusyjnych, które wobec samooceny, często wręcz nieskromnych sformułowań Autorki o wręcz jej osiągnięciach naukowych należy poddać pod jej rozagę i uwzględnienie przy formułowaniu kolejnych projektów badawczych.

Poza wcześniej zgłoszonymi dyskusyjnymi kwestiami recenzentka zgłasza następujące pytania do Autorki:

- 1) Czy struktura badanych przedsiębiorstw w próbie reprezentuje strukturę przedsiębiorstw w naszym województwie?
- 2) Narzędzie badawcze (przyporządkowanie stwierdzeń opisujących napięcia rozwojowe poszczególnym ich wymiarom) to dobra podstawa dla opracowania użytecznego instrumentu diagnostycznego, ale (jeśli nawet zostało ono opracowane wedle logiki kalkulatora napięć rozwojowych (według Simons'a, str. 87), to i tak rodzą się pytania: w jakim zakresie wyszczególnione pytania-stwierdzenia wyczerpują kompleks możliwych istotnych zagrożeń i słabych stron organizacji jako jej napięć

rozwojowych?

- 3) Zastanowić się należy nad sensem i zasadnością jednoznacznych stwierdzeń Autorki takich jak np. „wyraźnie dodatnich korelacji” (str. 164) bez uwzględnienia czynników zewnętrznych, które mogły mieć wpływ na badaną zależność – przedsiębiorstwo nie działa bowiem w próżni, i na badany wzrost sprzedaży przecież wpływ mógł mieć wzrost popytu, upadek konkurenta czy zmiana technologiczna.

### **Wniosek końcowy**

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji z dnia 15.01.2004 r. w sprawie szczegółowego trybu przeprowadzania czynności w przewodach doktorskich zaleca się, aby recenzja rozprawy zawierała ocenę w zakresie oryginalności rozwiązywanych przez Kandydatkę problemów naukowych.

Jak wykazano w części pierwszej recenzji, skonstruowany przez Autorkę model współzależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, napięciami rozwojowymi a efektywnością organizacji gospodarczych wraz ze szczegółowymi charakterystykami i opisami tych zależności (uzyskanymi w wyniku dobrze zaprojektowanego procesu badawczego i uwiarygodnionymi zasadnie wykorzystanymi technikami i metodami analizy statystycznej) nosi wiele znamion oryginalności w teorii organizacji i zarządzania.

Kolejnym zaleceniem wskazanego Rozporządzenia jest ocena kompetencji Kandydatki do podjęcia i prowadzenia prac naukowych oraz oceny poziomu wiedzy Doktorantki. Pani magister Kamilla Butrym swoimi rozważaniami i analizami, w oparciu o jakże bogatą literaturę (szkoda, że głównie anglojęzyczną), a także swoimi umiejętnościami zaprojektowania i realizacji ciekawego procesu badawczego w pełni dała dowód dużej wiedzy w zakresie dyscyplin naukowych: ekonomii i zarządzania.

Zadawane w niniejszej recenzji pytania, czy poddawane (wnoszone) wątpliwości są zaproszeniem do dyskusji wykraczającej poza ramy recenzowanej pracy, lecz właśnie wartością tej dysertacji jest prowokowanie do ich zadawania, otwieraniem tematu a nie jego jednoznaczne rozstrzygnięcie.

Recenzowana praca doktorska Pani mgr Kamilli Butrym pt. „Przedsiębiorcza orientacja organizacji a jej efektywność w warunkach rozwoju”: spełnia kryteria i odpowiada warunkom określonym w art. 13 punkt 1, ustawy z dnia 14 marca 2003 roku,

Wobec powyższego, stawiam wniosek do Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej o dopuszczenie mgr Kamilli Butrym do publicznej obrony.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Krzysztof Juchowicz-Janusz".