

Katedra Projektowania Systemów Zarządzania  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

dr hab. Grzegorz Bełz, prof. nadzw. UE Wrocław

## RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Kamila Kaweckiego  
pt. „Dyfuzja odnowy organizacyjnej w przedsiębiorstwach teleinformatycznych”  
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Wojciecha Dyducha  
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

### Uwagi wstępne

Podstawą opracowania niniejszej recenzji jest pismo prof. dr hab. Grzegorza Kończaka, Prodziekana ds. Nauki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach z dnia 16 lipca 2019 roku (105/2018/2019/W).

Recenzja została opracowana w oparciu o wymogi określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003 r., nr 65, poz. 595, wraz z późn. zm.), zgodnie z którymi rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

### Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Głównym obszarem zainteresowań mgr Kamila Kaweckiego w recenzowanej pracy jest rozpoznanie uwarunkowań i modeli dyfuzji odnowy organizacyjnej w przedsiębiorstwach teleinformatycznych.

Uważam, że podejmowana tematyka jest cenna zarówno z punktu widzenia praktyki jak i teorii zarządzania. Jest także niewątpliwie aktualna z uwagi na natężenie zmian w sektorze teleinformatycznym. Tempo zmian technologicznych jakie zachodzą w przedsiębiorstwach tej branży dodatkowo przyspiesza w wyniku postępującej cyfrowej transformacji. Tym większego znaczenia nabiera posiadanie zdolności połączenia efektywności operacyjnej z wysoką innowacyjnością i zdolnością do transformacji.

Jedną z powszechnie uznanych koncepcji służących temu celowi jest strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstwa. Doktorant w swoich rozważaniach kieruje się dalej, w kierunku badania uwarunkowań dyfuzji odnowy. Zagadnienie to jest złożone samo w sobie co prowadzi do ambitnego i trudnego wyzwania badawczego. Wykracza także poza obszar samych nauk o zarządzaniu ze względu na konieczność postrzegania zjawiska dyfuzji zarówno w perspektywie ekonomicznej jak i socjologicznej.

Uważam, że wybór problemu naukowego, jakiego dokonał Doktorant, jest ambitny ale właściwy i znajduje uzasadnienie zarówno w warstwie teoretycznej jak i praktycznej. Rozwiązanie

postawionego problemu, o którym mowa w dalszej części recenzji, może spełniać wymogi stawiane w tym względzie rozprawom doktorskim. Temat rozprawy doktorskiej określa jej przedmiot i jest adekwatny do podjętej przez Autora problematyki badawczej.

### **Ocena celów i pytań badawczych**

Doktorant jako główny cel badawczy wskazał identyfikację czynników wpływających na wykorzystanie oraz rozwój procesów odnowy organizacyjnej w przedsiębiorstwach wysokich technologii na przykładzie firm teleinformatycznych, jak również analiza przebiegu procesu dyfuzji odnowy organizacyjnej. Dla celów analizy empirycznej w tym zakresie Doktorant postawił dwa pytania badawcze: jakie czynniki wpływają na wykorzystanie oraz rozwój odnowy organizacyjnej w przedsiębiorstwach teleinformatycznych oraz jak przebiega proces dyfuzji odnowy organizacyjnych w tych przedsiębiorstwach.

Celem teoretycznym dysertacji było przedstawienie zagadnienia odnowy organizacyjnej oraz procesu jej dyfuzji. Celem praktycznym recenzowanej pracy stało się natomiast określenie sposobów zwiększania efektywności przez przedsiębiorstwa teleinformatyczne w dobie powszechnych transformacji technologicznych i rynkowych pociągających potrzebę łączenia innowacyjności z bieżącą wysoką efektywnością.

Przedstawione cele badawcze odnoszą się do dwóch głównych zagadnień. Pierwszym jest określenie warunków sprawnej transformacji przedsiębiorstwa postrzeganej z perspektywy odnowy organizacyjnej. Drugim jest teoretyczne opracowanie i przedstawienie modelu teoretycznego dyfuzji tejże odnowy organizacyjnej.

Postawione cele i pytania badawcze oceniam jako spójne z podejmowanym problemem badawczym. W logiczny sposób nawiązują one do określonej przez Doktoranta luki badawczej. W oparciu o powyższe uważam, że cele oraz pytania badawcze zostały sformułowane poprawnie.

### **Ocena zakresu rozprawy oraz metod badawczych**

W ujęciu przedmiotowym zakres rozprawy obejmuje zjawisko dyfuzji odnowy organizacyjnej. W ujęciu podmiotowym rozprawa koncentruje się na przedsiębiorstwach teleinformatycznych, charakteryzowanych przez takie cechy jak wysoka innowacyjność, znaczenie transferu wiedzy, czy stały rozwój technologiczny. Tak zdefiniowany zakres rozprawy odpowiada w mojej opinii jej tematowi, podniesionej problematyce badawczej a także wyznaczonym celom i pytaniom badawczym.

Zastosowana przez Doktoranta metoda badawcza skupia się na: przeglądowych studiach teoretycznych zmierzających do określenia istoty oraz definicji zagadnień kluczowych dla Jego rozważań a także realizowanym w paradygmacie interpretatywnym własnym badaniem empirycznym.

W ramach studiów teoretycznych Doktorant podjął rozważania nad istotą odnowy organizacyjnej, efektywności oraz dyfuzji innowacji. W oparciu o nie identyfikował koncepcyjny model dyfuzji odnowy organizacyjnej. Uważam, że zarówno prezentowane studia literaturowe,

jak i rozważania oraz opracowane przez Niego modele teoretyczne stanowią wartościową podstawę dla prezentowanej w dalszej części pracy badań empirycznych.

Do sfery badań empirycznych w recenzowanej dysertacji zaliczam cykl 24 wywiadów w 9 przedsiębiorstwach teleinformatycznych realizowanych w paradygmacie interpretatywnym, w ramach którego Doktorant opiera się na koncepcji metodyki teorii ugruntowanej w połączeniu z antropologią organizacji oraz storytellingiem. Dobór metodyki badań jakościowych uważam za w pełni uprawnioną metodę badawczą w kontekście problematyki podejmowanej przez Doktoranta. Moje zastrzeżenia budzi jednak „przegadana” charakterystyka metody i procedury badawczej, które utrudniają ocenę procesu badawczego zrealizowanego przez Doktoranta. Dyskusyjne jest także zaprezentowane założenie, iż stosowanie w badaniu metod jakościowych wymusza homogeniczny charakter próby badawczej. Kontrolowany dobór organizacji posiadających skrajne wartości wybranych cech może być uzasadniony na przykład dążeniem do uwzględnienia wymiaru efektywności przedsiębiorstw przechodzących procesy dyfuzji odnowy organizacyjnej. Porównanie organizacji skrajnych w tym zakresie może mieć nawet wyższą wartość teoriiotwórczą, ze względu na potencjał identyfikacji czynników różnicujących osiąganą efektywność od struktury procesów dyfuzji wiedzy.

Mimo tych zastrzeżeń zastosowaną metodę badań empirycznych należy uznać za adekwatną do podjętej problematyki badawczej i celów recenzowanej rozprawy.

### **Ocena merytoryczna rozprawy**

Recenzowana rozprawa składa się z rozbudowanego wstępu, ośmiu rozdziałów, z których pięć wchodzi w skład części teoretycznej a trzy empirycznej, zakończenia, spisów bibliograficznych, rysunków i tabel. Struktura, tematyka rozdziałów oraz ich wielkość rozdziałów wykazuje na zrównoważenie podstaw i rozważań teoretycznych z empiryczną częścią dysertacji.

We wstępie pracy Doktorant zarysował kontekst problematyki badawczej, cele oraz pytania badawcze. Scharakteryzował także zastosowane metody badawcze. W dalszej kolejności opisał strukturę i tematykę rozprawy.

Rozdział pierwszy dysertacji poświęcony jest teoretycznym podstawom zagadnień odnowy organizacyjnej. W oparciu o studia literaturowe Doktorant omówił w nim genezę oraz podstawowe ujęcia definiujące zjawisko odnowy organizacyjnej. Przeprowadzone studia literaturowe doprowadziły go do przyjęcia definicji odnowy organizacyjnej jako *„ewolucyjnego procesu utrzymywania organizacji dążącej do nieustannego rozwoju i wzrostu efektywności poprzez re-inwencję przeszłości w postaci transformacji oraz adaptacji istniejących zasobów organizacji i/lub poszukiwanie nowej wiedzy celem modernizacji zasobów przedsiębiorstwa w długiej perspektywie jego istnienia”*. Definicja ta w dość charakterystyczny sposób obrazuje podejście Doktoranta do przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wyprowadzania na ich podstawie wniosków. Dążąc do uwzględniania bogactwa i różnorodności poglądów i koncepcji kreuje On bowiem równie złożony koncept pojęciowy, mając trudność z syntezyowaniem i koncentracją na kluczowych aspektach podnoszonych zagadnień. Prowadzi to do niejednokrotnie zbytniego komplikowania i dyskusyjnego rozumienia omawianych zjawisk. Przykładem może być przyjęte w przytoczonej definicji założenie o tym, że zjawisko odnowy dotyczy jedynie organizacji *„dążącej do nieustannego rozwoju i wzrostu efektywności”*. Wiemy jednak, że przedsiębiorstwa inicjują procesy odnowy organizacyjnej także ze względu na konieczność reaktywnego



dostosowania się do zmian następujących na ich rynkach i w ich modelach biznesowych. W takich przypadkach odnowa organizacyjna służy często dążeniu do utrzymania lub odzyskania wcześniejszego poziomu efektywności i konkurencyjności.

Drugi rozdział recenzowanej pracy poświęcony jest efektywności jako przedmiotowi badań w naukach o zarządzaniu. Poświęcanie całego rozdziału temu zagadnieniu jest wątpliwe z perspektywy tematyki całej dysertacji. Głębsza analiza rozdziału sugeruje powody, dla których Doktorant zdecydował się na taki krok. Postanowił On bowiem spojrzeć na zagadnienie efektywności organizacji pod wieloma kątami co doprowadziło go do podejmowania w tym rozdziale takich zagadnień jak kultura organizacji, procesy uczenia się, przewaga konkurencyjna, ale też poziom kompetencji pracowników. Doprowadziło to Doktoranta do przyjęcia dla potrzeb Dysertacji rozumienia efektywności organizacyjnej jako *„realizowania misji przedsiębiorstwa celem umacniania pozycji rynkowej, zwiększania przewagi konkurencyjnej oraz pozyskiwania i sprawnego zarządzania wiedzą poprzez dokładną analizę elementów składowych organizacji jak również dokonywania zmian w celu tworzenia nowych strategii i rozwiązań wewnątrz firmy”*. To kolejny przykład trudności Doktoranta w wypracowywaniu syntezy przeprowadzanych studiów literaturowych i rozważań teoretycznych. Niezależnie bowiem czy przyjmować optykę teorii ekonomii czy teorii zarządzania istotniejsze jest podkreślenie istoty efektywności tkwiącej w proporcji obrazującej zdolność osiągania zakładanych efektów w oparciu o możliwie niskie wykorzystanie niezbędnych zasobów. W kontekście efektywności organizacyjnej wiąże się to ze zdolnością realizacji celów organizacji oraz przystosowywania się do zmieniających warunków środowiska, w jakim działa w oparciu o racjonalne i na konkurencyjnym poziomie wykorzystywanie posiadanych zasobów. Nie dość więc, że rozważania Doktoranta zostały rozwinięte do całego, odrębnego rozdziału pracy to prowadzą Go one do konkluzji odbiegających od przyjętego powszechnie rozumienia omawianego pojęcia. W kontekście całości problematyki pracy takie rozwiązanie wydaje się być niezasadne.

Rozdział trzeci dysertacji poświęcony jest zagadnieniu dyfuzji odnowy organizacyjnej. Doktorant wychodzi w nim od omówienia pojęcia innowacji, ażeby przejść do omówienia zagadnień dyfuzji innowacji i finalnie przedstawić ramę systemowego analizowania tych zjawisk z wykorzystaniem koncepcji *technology-organization-environment*. Co ciekawe Doktorant nie precyzuje w tym rozdziale tytułowego pojęcia dyfuzji odnowy organizacyjnej pozostając na dyfuzji innowacji. Zwraca to uwagę na trudne i ambitne zadanie, jakie postawił przed sobą w pracy, badając pojęcie dyfuzji odnowy organizacyjnej. Doktorant napotkał w tym rozdziale także problem jasnego określenia pola badawczego poruszając się pomiędzy rozprzestrzenianiem innowacji (i związanej z nią w szerszym ujęciu odnowy organizacyjnej) na poziomie przedsiębiorstwa, sektora ale i całej gospodarki oraz społeczeństwa (str. 98). Zapewne trudność ta przełożyła się także na możliwość jednoznacznego zdefiniowania kluczowego dla Niego pojęcia dyfuzji odnowy organizacyjnej.

Czwarty rozdział dysertacji jest kilkunastostronicową charakterystyką sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych, stanowiącego podmiot badań Doktoranta. Autor przedstawia w nim ogólną charakterystykę sektora i przedsiębiorstw go tworzących uzasadniając słuszność koncentrowania się właśnie na tym sektorze jako podmiocie badań. Niewątpliwie należy zgodzić się z wyborem dokonany przez Doktoranta, gdyż przedsiębiorstwa ICT należą do funkcjonujących w najbardziej zmiennych warunkach z uwagi na dynamikę rozwoju technologicznego i wywoływanego przezeń zmian nie tylko co do produktów i usług, ale też stosowanych technologii, sposobów prowadzenia działalności i wreszcie stosowanych modeli organizacyjnych. Jednak i w tym krótkim rozdziale Doktorant nie

ustrzegł się potknięć wynikających w moim przekonaniu z dążenia do kompleksowego traktowania podejmowanych zagadnień. Jego efektem jest przyjęta na potrzeby dysertacji definicja przedsiębiorstwa sektora ICT jako „*przedsiębiorstwa technologicznego bazującego na pozyskiwaniu, gromadzeniu, przetwarzaniu oraz przesyłaniu informacji za pomocą wyspecjalizowanych kanałów w celu zwiększenia świadomego oraz efektywnego poziomu swojej innowacyjności oraz wiedzy*”. Warto zwrócić uwagę, że takie ujęcie powoduje, że przedsiębiorstwa takie jak na przykład KGHM Polska Miedź, PKP Energetyka, Volkswagen czy nawet CCC są również firmami sektora teleinformatycznego. Jedną sprawą to powszechne opieranie funkcjonowania przedsiębiorstw na technologiach ICT a inną to określanie co znaczy przedsiębiorstwo sektora ICT.

Piąty rozdział pracy prezentuje metodykę badawczą i w moim przekonaniu mógłby być włączony już do następnej, drugiej, empirycznej części pracy. Doktorant przedstawia w nim swoją koncepcję i procedurę postępowania badawczego. Jak wspomniałem już wcześniej, opiera je na metodykach jakościowych. Dobór metod uznaję za uzasadniony kontekstem poruszanej problematyki i stopniem ugruntowania i ustrukturalizowania poruszanych zagadnień.

Rozdział szósty poświęcony został prezentacji zidentyfikowanych w przeprowadzonych badaniach czynników procesu dyfuzji odnowy organizacyjnej z przejrzystym wyodrębnieniem czynników organizacyjnych, technologicznych oraz otoczenia organizacji. Doktorant prezentuje w nim staranną analizę informacji uzyskiwanych w trakcie badań, kodując je i interpretując w celu syntezy kluczowych czynników procesu dyfuzji odnowy organizacyjnej. Rozdział dowodzi staranności samych badań a w szczególności przeprowadzonej analizy. Dzięki temu Doktorant szczegółowo wskazuje te kluczowe czynniki do których zalicza: strukturę organizacyjną, porozumiewanie się, interesariuszy wewnętrznych, zespoły, źródła wiedzy, standardy wprowadzania zmian, kontrolę jakości, systemy wiedzy, standaryzacja, koszty, regulacje zewnętrzne, konkurencyjne przedsiębiorstwa oraz klienci. Warto zwrócić uwagę, że te zidentyfikowane czynniki mają charakter obiektów istotnych dla organizacji jako systemu oraz odnowy organizacyjnej, jako procesu transformowania się organizacji. Doktorant zdołał zidentyfikować i scharakteryzować te obiekty co ma niewątpliwie wartość porządkującą i poznawczą.

W rozdziale siódmym Doktorant przedstawia model procesu dyfuzji odnowy organizacyjnej będący wynikiem przeprowadzonych badań empirycznych. Wskazuje On pięć głównych etapów składających się na prezentowany model: wiedza, perswazja, decyzja, implementacja rozwiązania oraz potwierdzenie jego słuszności. W ramach tych pięciu etapów Doktorant wskazuje też dwadzieścia trzy czynniki określające szczegółowe zagadnienia istotne dla powodzenia procesów odnowy organizacyjnej. Warto zwrócić uwagę, że rozważania Doktoranta w tym zakresie prowadzą do określenia zagadnień istotnych w procesach odnowy organizacyjnej. Stanowi to niewątpliwie istotną wartość dysertacji. Za istotne uważam także zwrócenie uwagi na to, że w realizowanych badaniach zjawisko dyfuzji jest w dużej mierze tożsame z procesem odnowy organizacyjnej. Z jednej strony można uznać to za oczywiste, jednak można też odczuwać niedosyt szczegółowego rozpoznania zagadnienia dyfuzji odnowy organizacyjnej. Jeśli bowiem utożsamiać oba te koncepty to po co dokładać pojęcie dyfuzja do istniejącego już pojęcia odnowa organizacyjna? Przyjmując rozumienie dyfuzji odnowy poprzez analogię do dyfuzji wiedzy bądź innowacji należałoby oczekiwać analizy nie tyle czynników istotnych dla samej odnowy co do jej rozprzestrzeniania się w przedsiębiorstwie sektora ICT lub pomiędzy takimi przedsiębiorstwami. Sprowadzenie tych rozważań do analizy samego procesu odnowy jako dyfuzji jest wątpliwe ze względu na to, że istotą odnowy jest proces, treść i efekt przebudowy modelu organizacyjnego i systemu zarządzania przedsiębiorstwa służący



kształtowaniu pożądanego modelu biznesu oraz realizacji strategii. Można więc powiedzieć, że odnową organizacyjną jest sama w sobie dyfuzja. Jednak jeśli mówiąc o odnowie dyfuzji odnowy organizacyjnej Doktorant ma na myśli w istocie dyfuzję wiedzy i innowacji to badanie takie jest jak najbardziej pożądane i wartościowe tak dla teorii jak i praktyki zarządzania. Jednak w takim przypadku należałoby mówić o dyfuzji wiedzy i innowacji w procesach odnowy organizacyjnej. Uważam, że zagadnienie to jest kluczowe dla zrozumienia istoty koncepcji teoretycznej Doktoranta i warto aby było przedmiotem dyskusji w trakcie publicznej obrony.

Ostatni, ósmy rozdział stanowi zasadniczo zakończenie dysertacji. Doktorant nawiązuje w nim do celów pracy oraz przeprowadza reasumpcję kluczowych zagadnień w niej podnoszonych. Dlatego też uważam, że właściwszym byłoby zatytułowanie go właśnie mianem „Zakończenia” i tak też je traktuje.

Podsumowując całość dysertacji uważam, że podejmując złożoną problematykę odnowy organizacyjnej Doktorant przeprowadził poprawne studia literaturowe, które pozwoliły Mu na określenie podstaw teoretycznych prowadzonych przez siebie rozważań. Ich słabością jest jednak dążenie do proponowania kompleksowych koncepcji, które to stało się trudnym wyzwaniem. Doprowadziło to do komplikowania i niejednoznaczności w różnych, wskazanych wyżej częściach dysertacji. Jedną z kluczowych z nich stało się określenie definicji i wynikającego z niej pola badawczego w zakresie dyfuzji odnowy organizacyjnej. Równocześnie jednak należy docenić staranny proces badań empirycznych, na podstawie którego Doktorant przedstawił uporządkowany zestaw czynników odnowy organizacyjnej oraz model tejże odnowy.

Zgłaszane przeze mnie uwagi do poszczególnych rozdziałów nie stanowią w moim przekonaniu zastrzeżeń dyskwalifikujących. Traktuję je jako uwagi metodyczne oraz w niektórych aspektach polemiczne, mogące wyznaczać wątki dyskusji ważne w trakcie publicznej obrony. Część teoretyczna dysertacji dowodzi niewątpliwie szerokiej wiedzy teoretycznej Doktoranta. W części empirycznej Doktorant wykazał się umiejętnością opracowania procedury badawczej odpowiadającej specyfice podejmowanego problemu naukowego jak również starannego przeprowadzenia badań i analiz.

### **Ocena rozprawy od strony formalnej**

W ocenie rozprawy od strony formalnej uznaję przewagę jej silnych stron. Dwieście osiemdziesiąt stron czyni z niej pracę mieszczącą się w standardowych objętościach rozpraw doktorskich. Również około pięćset pozycji literaturowych i źródeł, jakie Autor przywołał w bibliografii rozprawy doktorskiej, świadczy o staranności w zakresie studiów literaturowych.

Należy zwrócić jednak uwagę na pewne słabości, które wiążą się z niedokładną korektą językową i bibliograficzną tak obszernej pracy. W warstwie językowej można zauważyć błędy gramatyczne oraz semantyczne. Drobnym przykładem jest stosowanie pojęcia „niepozytywizm” zamiast „neopozytywizm”. Korekta bibliografii uchroniłaby Doktoranta od drobnych błędów jak choćby przypisanie autorstwa książki „The third wave” duetowi Toffler A. i Alvin T., kiedy w istocie chodzi o jedną osobę – Alvina Tofflera.

Jednakże podsumowując całość formalnej strony dysertacji uważam, że należy uznać, iż jej strona formalna jest poprawna a zaistniałe błędy językowe nie umniejszają jej wartości.



### **Konkluzja recenzji**

Uważam, że recenzowana rozprawa podejmuje znaczący i aktualny problem naukowy oraz prezentuje umiejętność prowadzenia przez Doktoranta postępowania badawczego pozwalającego na rozwiązanie postawionego problemu i celów badawczych. Podsumowując, oceniam rozprawę mgra Kamila Kaweckiego jako stanowiącą oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazującą ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz jego umiejętność prowadzenia pracy naukowej.

W oparciu o powyższe stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Dyfuzja odnowy organizacyjnej w przedsiębiorstwach teleinformatycznych” spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuk.

W związku z powyższym występuję z wnioskiem do Komitetu Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Wrocław, 28 października 2019



Grzegorz Betz

