

prof. dr hab. Stefan Lachiewicz

Łódź, 20.12.2017

Katedra Zarządzania

Wydział Zarządzania I Inżynierii Produkcji

Politechniki Łódzkiej

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Joanny Spiżyk pt. „Restrukturyzacja naprawcza w małej firmie – specyfika, ograniczenia, metody”, napisanej pod kierunkiem prof. nadzw. dr hab. Edwarda Stawasza (promotor główny) i dr Magdaleny Ratalewskiej (promotor pomocniczy)

1. Ocena doboru tematu rozprawy oraz celów i hipotez badawczych

Podstawą do opracowania tej recenzji stanowi decyzja Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 25.09.2017 r. o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Joanny Spiżyk.

Zapoznałem się z tekstem rozprawy z dużym zainteresowaniem, gdyż dotyczy ona istotnych problemów związanych z restrukturyzacją małych firm. Firmy te odgrywają znaczącą rolę we współczesnej gospodarce polskiej, zarówno z punktu widzenia liczby przedsiębiorstw, jak i znaczenia w sferze zatrudnienia, inwestycji, wymiany gospodarczej z zagranicą oraz wkładu do PKB.

Z drugiej strony wiele takich firm odczuwa różnorodne trudności i bariery rozwojowe z uwagi na ograniczenia zasobowe, wysoką konkurencję na rynku, brak należytego wsparcia ze strony otoczenia i inne przyczyny. Stąd też określona ich część wymaga różnych działań restrukturyzacyjnych, umożliwiających osiągnięcie wyższej sprawności działania i ograniczających niebezpieczeństwo upadku oraz likwidacji.

Literatura z zakresu procesów restrukturyzacyjnych oraz działania firm konsultingowych, szkoleniowych i innych ze sfery otoczenia biznesu są w większym stopniu ukierunkowane na duże przedsiębiorstwa i brakuje opracowań poświęconych restrukturyzacji firm z sektora MSP lub też posiadają one charakter cząstkowy.

W świetle powyższych stwierdzeń należy **pozytywnie ocenić dobór tematu rozprawy.**

Celem głównym pracy jest określenie czynników ograniczających skuteczne zastosowanie procedur restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach (s. 6). Następnie Autorka pracy rozwija cel główny w formie trzech celów cząstkowych.

Oceniam ogólnie, że cele te zostały sformułowane prawidłowo, chociaż przy ich lekturze nasuwa się refleksja dotycząca nadmiernej koncentracji na ograniczeniach czy barierach restrukturyzacji naprawczej a na pewno ważne są także czynniki pozytywne, sprzyjające sukcesom w działaniach restrukturyzacyjnych. Jak wynika z dalszych analiz Autorki a także z badań przeprowadzonych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej można spotkać również liczne przykłady udanej restrukturyzacji w małych firmach. W związku z tym powstaje pytanie o to, czy nie należało skoncentrować się szerzej na analizie uwarunkowań procesów restrukturyzacyjnych o charakterze naprawczym, zwłaszcza że drugi cel szczegółowy podkreśla dążenie do identyfikacji czynników wpływających na powodzenie i niepowodzenie procesu restrukturyzacji. Podobnie zostało to zapisane w sformułowaniu dotyczącym przedmiotu badań.

Tę dyskusję z Doktorantką można też przenieść na sposób formułowania hipotezy głównej pracy i hipotez szczegółowych, które koncentrują się bardziej na barierach i ograniczeniach niż na czynnikach sprzyjających.

Do sposobu sformułowania hipotez szczegółowych nr 1 i 3 wnoszę także uwagę, że zawierają one zbyt dużą liczbę składowych (np. w hipotezie nr 1 jest to pięć czynników), co może znacznie utrudniać ich weryfikację (falsyfikację). Można bowiem założyć, że istnieje zależność w odniesieniu do jednego czynnika (np. braku wiedzy) a nie wystąpi założona zależność w odniesieniu do zasobów finansowych i wówczas trudno jest ocenić czy dana hipoteza została potwierdzona, czy też odrzucona.

W oparciu o sformułowane cele pracy i hipotezy badawcze określono następnie 9 pytań badawczych. Koncentrują się one w dużym stopniu na analizie i ocenie wiedzy osób zarządzających małymi przedsiębiorstwami, co pozostaje w dużej zbieżności z przyjętymi wcześniej celami i hipotezami.

Reasumując tą pierwszą część recenzji, pozostawiam podjęte w niej kwestie dyskusyjne do wymiany poglądów podczas obrony pracy doktorskiej. Ogólnie **oceniam wysoko dobór tematyki, celów i hipotez badawczych**. Uważam, że stanowią one wyraźnie określony zestaw problemów i założeń dla podjętego przedsięwzięcia naukowo – badawczego.

2. Struktura i układ rozprawy

Recenzowana praca liczy 305 stron i składa się z pięciu rozdziałów oraz części końcowej (założenia, załączniki, bibliografia, spisy i zestawienia). Kolejność poszczególnych rozdziałów i układ zagadnień oceniam generalnie pozytywnie. Po rozdziałach o charakterze

teoretycznym (r. 1 – 3) występują dwa rozdziały empiryczne, w tym ostatni dotyczy wniosków i rekomendacji z badań.

Analizując strukturę pracy można zauważyć pewne dysproporcje związane z widoczną dominacją rozdziału czwartego pod względem objętości. Liczy on 80 stron i jest dwu – lub trzykrotnie dłuższy od pozostałych rozdziałów a rozdział piąty liczy tylko 10 stron. Różne są wprowadzie cele i znaczenie tych rozdziałów ale – moim zdaniem – można było rozważyć podział rozdziału czwartego na dwa rozdziały krótsze.

W niektórych fragmentach pracy widoczne jest duże rozdrobnienie tekstu na punkty i podpunkty (po podziale na rozdziały i podrozdziały) np. w rozdziale czwartym występuje potrójna numeracja (4.4.1., 4.4.2. itd.). Powoduje to, że w tej części pracy często na każdej stronie pojawia się jakiś tytuł i praca nabiera encyklopedycznego charakteru.

Ja jestem zwolennikiem dłuższych fragmentów przy pisaniu opracowań naukowych (struktura typu rozdziały i podrozdziały), gdyż podejście takie pozwala szarzej rozwinąć podejmowane wątki oraz sformułować pewne wnioski. Zdaję sobie jednak sprawę z tego, że struktura pracy oparta na krótkich częściach posiada także pewne zalety np. jasne uporządkowanie tekstu.

Zgłaszam też pewne zastrzeżenia odnośnie sporządzenia spisu treści. I tak na przykład w rozdziale pierwszym wymieniono tylko jeden podrozdział (1.1.) i podane bez właściwej kolejności dalsze podpunkty (1.1.1.; 1.3.3.). Faktycznie ten rozdział składa się z trzech podrozdziałów (1.1.; 1.2.; 1.3.) i te dzielą się dopiero na podpunkty. Ponadto w podrozdziale 2.2. występują w rzeczywistości dwa podpunkty (2.2.1. i 2.2.2.) a w spisie treści jest tylko ten pierwszy. Podobna uwaga dotyczy podrozdziału 3.3. (w spisie treści jest jeden podpunkt a wewnątrz pracy występują podrozdziały 3.3.1. i 3.3.2.).

Powyższe uwagi nie wpływają na ocenę zawartości merytorycznej opracowania. Uważam, że układ recenzowanej pracy **jest logiczny** i przyjęta struktura tekstu sprzyja generalnie dobremu odbiorowi przekazywanych treści. Zgłaszam te korekty bardziej pod kątem sporządzania kolejnych opracowań lub też przygotowania tej dysertacji do publikacji w formie książki czy też cyklu artykułów.

3. Ocena zastosowanych metod badawczych

W procesie przygotowywania rozprawy doktorskiej Pani Joanna Spiżyk wykorzystwała następujące metody badawcze:

- studia literatury przedmiotu (desk research), którą to metodę przyjmuje się jako ważny element analizy informacji wtórnych, poprzedzający badania własne;

- metodę ankiety kwestionariuszowej, zastosowaną do badania opinii w grupie 130 przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą materiałów budowlanych;
- studia przypadku w 12 wybranych małych firmach, zrealizowane w oparciu o pogłębione wywiady, w których wykorzystano wcześniej przygotowaną listę pytań;
- metody statystyczne, stosowane w analizie ilościowej i podczas opracowania wyników badań w formie tabel i wykresów.

Pierwsza z wyżej wymienionych metod została wykorzystana przede wszystkim w trzech początkowych rozdziałach pracy. Autorka przeprowadziła w nich gruntowne studia literaturowe z zakresu problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, specyfiki działalności i zarządzania małymi przedsiębiorstwami oraz uwarunkowań restrukturyzacji naprawczej. Na uwagę zasługuje szeroki i właściwy dobór źródeł literaturowych i internetowych. Wprawdzie w bibliografii pracy nie zastosowano numeracji porządkowej to szacując w przybliżeniu jest to ponad 200 pozycji. Są to głównie opracowania polskich autorów, ale około 10% stanowią pozycje obcojęzyczne. Wykorzystanie źródeł zagranicznych oceniam jako zbyt skromne, jak na obecne standardy.

Sposób cytowania analizowanych źródeł literaturowych oraz ich komentowanie i wyciąganie określonych wniosków oceniam pozytywnie. W niektórych miejscach pojawiają się jednak błędy w zapisie nazwisk autorów lub tytułów opracowań. I tak na przykład nazwisko drugiego autora w przypisie nr 236 (s. 80) brzmi Takeuchi; książka A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Zarządzanie. Teoria i praktyka jest pod redakcją tych dwóch autorów, a nie ich wyłącznym dziełem (przypis 274, s. 95), natomiast nazwisko autorki w przypisie 294 (s. 96) brzmi: Urbanowska – Sojkin.

Metoda analizy kwestionariuszowej jest dość powszechnie stosowana na gruncie nauk o zarządzaniu i wszyscy znamy zalety oraz mankamenty tej metody. Pani mgr Joanna Spiżyk stworzyła odpowiedni i obszerny kwestionariusz ankiety (8 stron) oraz właściwie obliczyła próbę badawczą, by podwyższyć w ten sposób rzetelność uzyskanych wyników.

Na stronach 140 – 201 zostały omówione wyniki badań ankietowych z uwzględnieniem tabel i wykresów pokazujących strukturę odpowiedzi respondentów i zależności między nimi. Moim zdaniem niepotrzebnie dublowano w tej analizie ilustrację tych odpowiedzi w formie tabel i wykresów np. na str. 144 struktura badanych przedsiębiorstw według formy prawnej jest pokazana w postaci tabeli nr 29 i wykresu nr 9. Te same dane są podane dwukrotnie, co też podwyższa objętość tekstu. Można było natomiast powiększyć nieco komentarz do poszczególnych informacji wynikających z badań ankietowych.

Pewną niespójność w odbiorze tych informacji wprowadzają też inne tytuły tabel i wykresów dla określenia tych samych wielkości liczbowych lub procentowych np. na str. 145 występuje tabela 30 pt. Rozkład empiryczny dla dominującego rynku działania firmy (czemu rozkład empiryczny?) i wykres 10 pt. Struktura respondentów ze względu na dominujący rynek działania przedsiębiorstwa. Ten tytuł jest moim zdaniem bardziej adekwatny do prezentowanych danych i wystarczyłoby zostawić w tekście tylko wykres.

Studia przypadków wykonane w 12 małych przedsiębiorstwach stanowią dość ważne wzbogacenie informacji pochodzących z badań ankietowych. Szczegółowa prezentacja wyników tych studiów zamieszczona w załączniku nr 3 na stronach 236 – 273 pokazuje duży zakres informacji zebranych w ten sposób. Szkoda, że w pracy zamieszczono dość ograniczoną analizę tych informacji (tylko w podpunkcie 4.10.3. na stronach 202 – 208). W stosunku do ponad 60 stron analizy wyników badań ankietowych wypada to bardzo skromnie.

Głównym narzędziem badawczym w trakcie realizacji studiów przypadków były wywiady przeprowadzone w analizowanych firmach. Powstaje tutaj pytanie o to, czy jest to wystarczające narzędzie do badań o charakterze jakościowym i czy nie należałoby uwzględnić jeszcze np. analizy dokumentacji ekonomiczno – finansowej i kadrowej tych firm, wywiady z pracownikami na niższych szczeblach lub technikę obserwacji uczestniczącej. Mogłoby to dostarczyć opinii głębszych nawet kosztem ograniczenia liczby tych studiów przypadków.

Dobór metody i wskaźników statystycznych wykorzystanych w analizie ilościowej i przy opracowywaniu wyników badań oceniam pozytywnie. Autorka pracy właściwie ustaliła liczebność próby i w wyniku dokonanych obliczeń przyjęła, że przeprowadzone badania nie są w pełni reprezentatywne ale mogą w określonym stopniu przyczynić się do lepszego poznania przebiegu procesu restrukturyzacji naprawczej w małych firmach. Z uwagi na ograniczoną liczebność próby dokonała także właściwego wyboru miar i współczynników do analizy struktury odpowiedzi respondentów oraz zależności cech i związków (korelacji) pomiędzy odpowiedziami na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety.

łącznie oceniam **pozytywnie dobór i zastosowanie metod, technik i narzędzi badawczych**. Dostrzegam w postępowaniu badawczym Doktorantki dążenie do zachowania pewnej triangulacji tych metod. Zgłaszam natomiast –zgodnie z powyższymi stwierdzeniami – wątpliwości odnośnie sposobu przeprowadzenia i zakresu analizy studiów przypadku, która to metoda w opracowaniach z zakresu metodologii nauk o zarządzaniu jest traktowana jako podejście z obszaru tzw. teorii ugruntowanej, o wysokich walorach opisu jakościowego.

4. Ocena zawartości merytorycznej

Recenzowana praca zawiera wiele wartościowych elementów merytorycznych. Należy przede wszystkim podkreślić – wskazany już wcześniej – atut, jakim jest odniesienie ogólnych zasad i metod restrukturyzacji przedsiębiorstw do kategorii małych firm oraz przeprowadzenie dość gruntownych badań na temat stosowanych procedur i form restrukturyzacji naprawczej w takich firmach.

Rozdział pierwszy dotyczy ogólnych zagadnień restrukturyzacji przedsiębiorstwa i jej miejsca w procesie zarządzania. Autorka pracy rozpoczyna ten rozdział od definicji restrukturyzacji w różnych warunkach (restrukturyzacja gospodarki – restrukturyzacja przemysłu – restrukturyzacja przedsiębiorstwa), następnie omawia przyczyny i rodzaje restrukturyzacji oraz analizuje ją z punktu widzenia teorii zarządzania, a zwłaszcza koncepcji zarządzania zmianą oraz zarządzania strategicznego.

Uważam, że jest to właściwe ujęcie rozdziału wprowadzającego do dalszych analiz szczegółowych. Wnoszę jedynie uwagę odnośnie tytułu tego rozdziału (Miejsce restrukturyzacji naprawczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem), gdyż w zasadzie treść tej części pracy dotyczy wszystkich rodzajów, form i koncepcji restrukturyzacji. Problem restrukturyzacji naprawczej pojawia się w rozdziale pierwszym tylko fragmentarycznie i faktycznie ten rodzaj restrukturyzacji jest omówiony szczegółowo dopiero w rozdziale trzecim.

Rozdział drugi został poświęcony małym firmom, pojęciu i kategoryzacji tych przedsiębiorstw, specyfice zarządzania małą firmą oraz barierom rozwoju i kryzysom w działalności takich przedsiębiorstw. Na szczególną uwagę zasługują rozważania poświęcone roli wiedzy w zarządzaniu małą firmą (punkt 2.2.2.) oraz symptomom sytuacji kryzysowych.

Sadzę, że można było w tym rozdziale bardziej podkreślić rolę małych firm w rozwoju lokalnym (np. w pkt. 2.1.3.) oraz poświęcić więcej miejsca koncepcjom cyklu życia małego przedsiębiorstwa. Analiza tych koncepcji mogłaby stanowić istotne uzupełnienie dla rozważań na temat przeżywalności małych przedsiębiorstw (pkt. 2.3.2.).

W **rozdziale trzecim** przedstawiono – moim zdaniem – podstawowe dla całej pracy analizy i rozważania. Pokazano tu bowiem istotę, obszary, przyczyny, aspekty ekonomiczne i prawne oraz metody i techniki restrukturyzacji naprawczej. Pani Joanna Spiżyk definiuje i analizuje poszczególne zagadnienia właściwie, przytaczając wiele ujęć autorów polskich i zagranicznych. Szczególnie wysoko oceniam podrozdział 3.3. dotyczący obszarów i etapów restrukturyzacji naprawczej oraz 3.4., w którym przedstawiono koszty i źródła finansowania

takiej restrukturyzacji. Interesujące jest także zestawienie metod, technik i instrumentów restrukturyzacji naprawczej.

Jak zawsze przy okazji rozważań o charakterze definicyjnym i porządkującym określone procesy oraz zjawiska rodzi się chęć podjęcia dyskusji i wypowiedzenia odmiennych poglądów.

I tak na przykład przy okazji analizy synonimów pojęcia restrukturyzacji naprawczej powstaje wątpliwość, czy niektóre z nich rzeczywiście nakładają się pod względem zakresu na to określenie. Uwaga ta dotyczy terminów zarządzanie kryzysowe i rewitalizacja. Pierwszy z nich – w mojej ocenie – obejmuje zjawiska znacznie szersze niż restrukturyzacja naprawcza, co potwierdzają także analizy Autorki zamieszczone na stronach 95 – 108 i dalszych. Natomiast termin rewitalizacja jest częściej odnoszony do odnowy substancji majątkowej i przestrzennej miast czy regionów oraz zasobów technicznych organizacji gospodarczych.

Kontynuując te wątki dyskusyjne należy stwierdzić, że w sferze uwarunkowań wewnętrznych restrukturyzacji naprawczej Autorka przypisuje dominującą rolę zjawiskom kryzysowym. U odbiorcy tekstu powstaje więc wrażenie, że kryzys jest jedyną przyczyną restrukturyzacji naprawczej, zwłaszcza, że uwarunkowaniom zewnętrznym poświęcono tylko jedną stronę tekstu. Można by z tym podejściem dyskutować, gdyż są badania wskazujące na przykład na zależność pomiędzy potencjałem początkowym firmy czy poziomem i strukturą zatrudnienia a potrzebą podjęcia działań restrukturyzacyjnych. Ponadto w niektórych opracowaniach stwierdza się, że uwarunkowania zewnętrzne posiadają większy wpływ na sytuację i zmiany w firmach sektora MSP niż czynniki wewnętrzne, których rola w pobudzaniu do zmian i restrukturyzacji jest większa w dużych przedsiębiorstwach.

Przy lekturze rozdziału trzeciego odczuwa się pewien brak samodzielnych ujęć czy modeli opracowanych przez Autorkę pracy w oparciu o studia literaturowe np. w odniesieniu do faz czy instrumentów restrukturyzacji naprawczej. Wiadomo, że przy przygotowywaniu rozdziałów teoretycznych korzysta się przede wszystkim z opracowań innych autorów ale zachęcam Doktorantkę do podejmowania w przyszłości prób opracowywania własnych pomysłów, procedur czy modeli, które mogą stanowić autorski wkład do nauk o zarządzaniu. Uwaga ta dotyczy też reasumpcji wyników badań empirycznych, która mogłaby być bardziej obszerna i samodzielna w sensie zaprezentowania własnych propozycji.

Rozdział czwarty stanowi najobszerniejszą część recenzowanej pracy. Zawiera opis metodyki oraz wyników badań zrealizowanych w formie ankiety kwestionariuszowej w grupie 130 przedsiębiorstw z branży sprzedaży materiałów budowlanych oraz 12 studiów

przypadków wybranych firm. Przyjęto, że celem głównym tych badań jest określenie czynników ograniczających zastosowanie procedur restrukturyzacji naprawczej w małych przedsiębiorstwach (str. 134). Sformułowanie to pokrywa się z tzw. celem koncepcyjnym podanym na str. 6 pracy. Duże znaczenie przypisano także w procesie badawczym określeniu korelacji pomiędzy poziomem wiedzy zarządzających a częstotliwością występowania kryzysów w firmach.

Wyniki badań są przedstawione w formie klarownej i nie nasuwają zastrzeżeń. W pierwszej części swoich analiz Pani Joanna Spiżyk posługuje się prostymi miarami liczby wskazań i wielkościami procentowymi, natomiast przy ocenie zależności (od str. 159) stosuje miary i wskaźniki statystyczne bardziej złożone, potwierdzając tym umiejętność doboru metod i narzędzi statystycznych do charakteru badanych zjawisk.

Na tle dużej skali analizowanych trendów i zależności dotyczących restrukturyzacji naprawczej w badanych firmach, pragnę zgłosić kilka wątpliwości i uwag o charakterze dyskusyjnym:

- po pierwsze, chodzi mi o analizę parametru głębokości kryzysu w firmie (s. 180 i dalsze) przy pomocy miary jaką jest okres trwania kryzysu; sadzę, że lepszym miernikiem byłaby skala skutków ekonomiczno – finansowych lub kadrowych, także z tego względu, że ustalenie początku i momentu końcowego kryzysu jest dość trudne a ponadto w firmach mogło występować w ocenianym okresie kilka sytuacji kryzysowych i czy wówczas należało brać pod uwagę średni czas trwania kryzysu?
- po drugie, duże znaczenie wśród działań naprawczych podejmowanych przez firmy przechodzące kryzys przypisano reorganizacji przedsiębiorstw (38% wskazań); nie wiadomo jednak na czym polegała ta reorganizacja w małych przedsiębiorstwach; jest ona najczęściej kojarzona ze zmianami organizacyjnymi, ale czy tak rozumieli to respondenci, zwłaszcza, że była ona rozpatrywana obok takich działań jak redukcja zatrudnienia, ograniczanie kosztów czy zmiana zarządzającego lub zmiany w obiegu informacji (s. 188 – 191);
- duża część wyników badań i wniosków końcowych wskazuje na wyraźną zależność pomiędzy wiedzą osób zarządzających małymi firmami a efektywnością procesu restrukturyzacji naprawczej, przy czym Autorka pracy wprowadziła rozróżnienie pomiędzy wiedzą o zarządzaniu a wiedzą o restrukturyzacji naprawczej (czy ta druga nie zawiera się w wiedzy o zarządzaniu?); doświadczenie zawodowe zostało potraktowane jako odrębny element oceny; w opracowaniach z zakresu zarządzania

zasobami ludzkimi stosuje się obecnie pojęcie kompetencji menedżerskich, które obejmuje wiedzę nabytą w wyniku nauki, umiejętności związane z doświadczeniem zawodowym, cechy osobowościowe oraz postawy i zachowania menedżerów, dopiero na podstawie wskaźników mierzących te elementy ocenia się łączny poziom kompetencji menedżerskich; jest to więc proces złożony a w przypadku badań mgr Joanny Spiżyk pomiar ten był oparty na samoocenie respondentów.

Reasumując ten fragment recenzji uważam, że badania nad wpływem wiedzy osób zarządzających małymi firmami na przebieg i efektywność restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw stanowią ważny wkład Autorki do dziedziny zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Zachęcam też do dalszych studiów nad problemem kompetencji osób zarządzających małymi firmami, a zwłaszcza nad tym, jak oceniać, kształtować i doskonalić te kompetencje, gdyż jest to – moim zdaniem – obszar słabo rozpoznany w polskiej teorii i praktyce zarządzania.

Rozdział piaty zawiera rekomendacje dla czterech grup interesariuszy związanych z sektorem małych przedsiębiorstw. Autorka przyjęła tutaj szerokie rozumienie terminu interesariusze, zaliczając też do nich osoby zarządzające tymi firmami jako interesariuszy wewnętrznych.

Zgłoszone pod adresem tych grup postulaty należy uznać za właściwe i wynikające z przeprowadzonych badań. Są one jednak sformułowane na określonym poziomie ogólności i brakuje mi w tej części przedstawienia konkretnych wskazówek i modeli prowadzenia restrukturyzacji naprawczej w małych firmach np. jakie powinny być stosowane fazy takiej restrukturyzacji i jakie metody i techniki powinny występować w ramach poszczególnych etapów.

Proszę traktować te oczekiwania jako pewne sugestie dotyczące dalszych kierunków badań i opracowań.

W **zakończeniu** została przeprowadzona ocena stopnia realizacji założonych celów i hipotez badawczych. Po krótkim omówieniu Autorka rozprawy przedstawiła zestawienie tabelaryczne hipotez szczegółowych i oceniła ich weryfikację. Z zestawienia tego wynika, że wszystkie hipotezy zostały potwierdzone a w związku z tym została także zweryfikowana hipoteza główna.

W ostatnim akapicie zakończenia stwierdzono także, bez szerszego uzasadnienia, że przeprowadzone badania doprowadziły do realizacji założonego celu głównego oraz celów szczegółowych.

Kwestia weryfikacji (falsyfikacji) hipotez badawczych i realizacji założonych celów w naukach o zarządzaniu jest ostatnio dość szeroko dyskutowana. Wielu autorów ostrożnie podchodzi do precyzji formułowania tych hipotez oraz prawidłowości ich falsyfikacji. Często zwraca się uwagę na to, czy hipotezy te są określone w sposób umożliwiający wyraźny pomiar analizowanych zależności i pełne uzasadnienie dla ich potwierdzenia lub odrzucenia. Na przykład w hipotezie szczegółowej nr 3 w drugiej części występują dwie różne zmienne: profesjonalne metody i techniki są stosowane rzadko i są stosowane w ograniczonym zakresie. W wyniku badań może okazać się, że są stosowane rzadko ale w szerokim zakresie i jak wówczas należy zweryfikować tę hipotezę (jest potwierdzona częściowo czy nie potwierdzona?). Należałoby więc określać dokładnie to, jaką zależność chcemy badać.

Podaję powyższe dylematy jako przykład trudności na jakie napotykamy w badaniach złożonych procesów zarządzania i zachęcam do precyzji w tym względzie.

Ze stwierdzeniem Autorki, że w wyniku przeprowadzonych badań udało się zweryfikować hipotezy oraz zrealizować założone cele należy w mojej ocenie w dużym stopniu zgodzić się. Jako recenzent oczekuję jednak, że podczas obrony pracy doktorskiej będzie można uzyskać dodatkowe uzasadnienia dla potwierdzenia tego przekonania.

Obszerne studia literaturowe i badania oparte o wykorzystanie kilku metod oraz technik badawczych pozwalają stwierdzić, że zawartość merytoryczna recenzowanej rozprawy spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim.

5. Strona formalna rozprawy

Generalnie uważam, że recenzowana praca doktorska została napisana zgodnie z wymogami formalnymi stawianymi takim rozprawom. Charakteryzuje się ona prawidłowo stosowanymi formami językowymi i stylistycznymi, dobrą interpunkcją i precyzyjnym formułowaniem myśli. Wskazuje to łącznie na znaczne umiejętności pisarskie i wysoką erudycję Autorki.

Na uwagę zasługuje także strona techniczna i ilustracyjna tekstu. W pracy znajduje się 25 rysunków, 31 wykresów i 74 tabel. Zostały one odpowiednio zaprojektowane i powiązane z treścią poszczególnych fragmentów rozprawy. W niektórych przypadkach występuje podwójne podawanie informacji liczbowych w ramach tabel i wykresów, o czym już pisałem wyżej.

Poniżej zostaną przedstawione niektóre zauważone **mankamenty o charakterze formalnym i technicznym** z nadzieją, że mogą pomóc przy przygotowywaniu tekstu do dalszych publikacji:

- stosuje się niejednolitą pisownię słowa – menedżer, raz w takiej formie ale często też zapis: menager (np. s. 25, 11 wiersz od dołu i dalej); w piśmiennictwie polskim od dawna już stosuje się formę – menedżer lub rzadziej – menadżer;
- przy powtórnym czy kolejnym cytowaniu określonego źródła wskazane jest zapisywanie po nazwisku autora także pierwszego wyrazu tytułu książki, przed formułą „op. cit.”; często bowiem cytuje się kilka opracowań danego autora i później czytelnik nie wie, z którego źródła pochodzi dany cytat;
- w niektórych miejscach widoczny jest brak dokładnej korekty tekstu, np. na str. 93, w 1 wierszu od góry, powinien być zapis: W literaturze przedmiotu..., a na str. 127, w 9 wierszu od dołu powinno być: Według S. Sudoła..., także na str. 175 w tytule wykresu 24 należy zapisać: ...wspierać małe firmy..., a na str. 185, 5 wiersz od dołu znajduje się niefortunne sformułowanie: wpływ oddziaływania na firmę (albo wpływ albo oddziaływanie);
- w tekście pracy pojawiają się błędy w zapisie nazwisk autorów lub tytułów książek; o niektórych wspomniano już wcześniej; dodatkowo podaję, że drugi autor książki cytowanej na str. 106 pod tabelą 21 i w innych miejscach nazywa się Macinkiewicz a nie Marcinkiewicz; a książka podana na str. 291 w 3 pozycji od dołu nie jest wyłącznym opracowaniem tej autorki lecz pracą zbiorową; także w bibliografii na str. 283 w 4 pozycji od dołu są zapisane dwie książki, a w bibliografii każda z nich powinna być podana oddzielnie, nawet jeżeli jest to tzw. cytowanie za kimś;
- pewnym mankamentem formalnym jest także brak numeracji pozycji w bibliografii; ponadto niepotrzebnie przy niektórych książkach są tam podawane numery stron (np. na str. 280 raz są podawane a raz nie) a faktycznie wystarczy je tylko zamieścić w przypisach; także w spisach rysunków, wykresów i tabel powinny być podane numery stron, na których są zamieszczone te ilustracje w tekście.

6. Podsumowanie

Przeprowadzona powyżej analiza recenzowanej rozprawy doktorskiej, uwzględniająca też obszerną dyskusję z jej Autorką, pozwala na sformułowanie **pozytywnej ogólnej oceny** tej pracy.

Ocena taka wynika z następujących uzasadnień:

- duże znaczenie podjętej w pracy problematyki restrukturyzacji naprawczej w małych firmach dla rozwoju nauki i praktyki zarządzania w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw;

- odpowiednie sformułowanie celów rozprawy oraz hipotez i pytań badawczych, a następnie dokonanie ich empirycznej weryfikacji;
- przeprowadzenie właściwych studiów literaturowych w oparciu o dobrze dobrane źródła krajowe i zagraniczne;
- wykonanie dość obszernych badań empirycznych, uwzględniających pewną triangulację metod i technik badawczych oraz odpowiednie opracowanie wyników tych badań przy zastosowaniu dobrze dobranych miar statystycznych;
- staranne przygotowanie tekstu od strony formalnej, właściwe stosowanie form językowych i stylistycznych oraz ilustracji graficznych, co umożliwia dobry odbiór treści rozprawy.

Na podstawie powyższych uzasadnień stwierdzam, że rozprawa Pani Joanny Spiżyk pt. „Restrukturyzacja naprawcza w małej firmie – specyfika, ograniczenia, metody” **spełnia ustawowe wymagania stawiane pracom doktorskim** i uzasadnia nadanie mgr Joannie Spiżyk stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Wnoszę o dopuszczenie tej rozprawy do publicznej obrony w ramach procedury przyjętej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

