

Marzec 2014

Prof. Krzysztof Obłój

Wydział Zarządzania UW

Warszawa

Druga recenzja pracy doktorskiej mgr Mariusza Cembruch-Nowakowskiego

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Praca mgr M. Cembruch-Nowakowskiego jest zatytułowana 'Czynniki wpływające na opracowanie strategii przedsiębiorstw hotelarskich'. Moja poprzednia recenzja pracy z 22 września 2013 roku była krytyczna i zawierała następującą ocenę i rekomendację: „ Moja generalna ocena tej pracy jako pracy doktorskiej jest umiarkowanie negatywna i nie pozwala mi wnioskować o dopuszczenie Autora do publicznej obrony. Chciałbym podkreślić, że doceniam duży nakład pracy doktoranta i żmudny proces zbierania i opracowywania danych. Nie zmienia to jednak mojej generalnej oceny, iż praca ma na tyle istotne mankamenty jako praca naukowa, iż w obecnym stanie nie spełnia wymogów stawianych rozprawom doktorskim i nie powinna stanowić przedmiotu publicznej obrony. Pracę jednak można przy odpowiednim wysiłku poprawić i tak rozszerzyć badania aby mogła zostać pozytywnie oceniona jako praca doktorska z konkluzją dopuszczenia do publicznej obrony.”.

Autor zdecydował się przygotować odpowiedź na moje krytyczne uwagi w recenzji oraz nową wersję pracy. Jej ocenę przedstawiam w kolejnych punktach wskazując jak oceniam odpowiedzi Autora i realizację moich rekomendacji w kolejnych częściach pracy. W końcowej części tej drugiej recenzji formułuję ostateczne wnioski.

Pytania i hipotezy badawcze (Wstęp)

1. W poprzedniej recenzji krytycznie oceniłem sformułowania dotyczące głównego pytania badawczego, pytań szczegółowych, główną hipotezę badawczą oraz hipotezy szczegółowe.
2. Autor dokonał przeformułowania tych sformułowań. Pytanie główne: „Czy istnieją czynniki wpływające w sposób istotny na opracowanie strategii w przedsiębiorstwach hotelarskich” nadal jest naukowo trywialne bowiem odpowiedź na nie zawsze brzmi w mojej opinii „tak, istnieją czynniki wpływające w sposób istotny na opracowanie strategii w przedsiębiorstwach hotelarskich”. Pytania szczegółowo są poprawione, podobnie hipoteza główna. Autor wprowadza do niej pojęcia „znaczące i charakterystyczne dla branży hotelarskiej”. Byłbym ostrożny z tego rodzaju sformułowaniami w pracy naukowej bo mogą sugerować , że będzie badał statystyczną istotność oddziaływania lub występowania pewnego zestawu czynników na proces opracowywania strategii i będzie prowadził analizę porównawczą tzn. porówna

branże hotelarską z innymi (branża jako zmienna kontrolna) aby określić, które z tych czynników są istotne w przypadku branży hotelarskiej. Tymczasem ani statystycznej istotności, ani badań porównawczych autor nie prowadzi. Hipotezy szczegółowe są tym razem sformułowane poprawnie – w taki sposób iż można je empirycznie testować.

3. Autor stwierdza w swojej odpowiedzi na recenzję, że rozprawa „ma stanowić pracę doktorską w dziedzinie nauk humanistycznych, dyscyplina – nauki o zarządzaniu, co w istotny sposób determinuje jej zakres tematyczny, przedmiot i metodologię badań. Praca ma, więc charakter eksploracyjny i opisowy”. Nie zgadzam się z autorem. Istotą pracy doktorskiej jest pokazanie warsztatu naukowego doktoranta, który powinien polegać na umiejętności analize literatury, sformułowaniu problemu, wyborze metody i przeprowadzeniu badań. To czy Autor dobierze metody ilościowe czy jakościowe powinno wynikać z założeń epistemologicznych i charakterystyki badanego problemu. Jest jego wyborem, który powinien być dobrze uzasadniony i jako recenzent zaakceptuję go, dopóki będzie spełniał wymogi paradygmatu naukowego. Natomiast eksploracyjny charakter pracy może być związany z odkryciem na tyle istotnej i nowej luki teoretycznej, iż nie ma skumulowanej wiedzy pozwalającej na precyzyjne sformułowanie pytań i hipotez. Zdarza się to jednak de facto bardzo rzadko w nauce. Dlatego eksploracyjny i opisowy charakter badań jest najczęściej po prostu usprawiedliwieniem wyboru jakościowych metod badawczych i jakiejś aplikacji teorii ugruntowanej – co nie ma akurat miejsca w przypadku badań Autora. Wybór sondażu jako metody jest charakterystyczny dla problemów badawczych, które mają swoją historię i niejednoznaczne wyniki badawcze, a nie dla typowej eksploracji nowego i nieznanego obszaru badawczego.

Literatura przedmiotu (rozdział I)

4. W swojej poprzedniej recenzji podkreślałem, że przegląd literatury bazuje na literaturze głównie podręcznikowej i brak w nim odniesień do pozycji stricte naukowych czyli publikacji w czasopiśmie. Podkreślałem także, że „Każda z części tego rozdziału jest napisana w sposób najprostszy z możliwych, tzn. autor w skrócie referuje treść i wnioski poszczególnych tekstów. Przegląd literatury powinien w mojej opinii pokazywać główne pytania teoretyczne, luki, konfliktowe wyniki. Tymczasem autor w swoim przeglądzie głównie referuje wyniki badań i rezygnuje z krytycznej analizy i dyskusji dotychczasowego dorobku, która powinna pozwalać na sformułowanie ciekawych, nowych pytań badawczych lub ew. hipotez.”.
5. Autor spróbował częściowo zaadresować te krytyczne uwagi. Literaturę uzupełniono o ograniczoną liczbę pozycji z periodyków naukowych. Wstawiono fragmenty tekstu w przegląd literatury przedmiotu (s. 32-34; 46-48; 51-56) i dodano literaturę, ale w sposób minimalizujący wysiłek autora. Po pierwsze są to krótkie wstawki, słabo zintegrowane z dotychczasowym tekstem. Po drugie, ich ograniczony charakter uniemożliwił realizację mojego postulatu uzupełnienia literatury przedmiotu na bazie naukowych artykułów. Nie uważam za naukowych pozycji pozyskanych z czasopiśmie typu „Business Excellence” (por. s. 51) i pisanych przez konsultantów epatujących metaforami typu „odkrywcza podróż” czy „płonąca platforma” (s. 52). Na dobro Autora trzeba przypisać, że adresuje teraz naprawdę ważny z punktu widzenia jego pracy problem różnic w tworzeniu strategii pomiędzy firmami produkcyjnymi i usługowymi (s. 53) – niestety w sposób zdawkowy poświęcając mu krótki

fragment tekstu (53-54). Wreszcie autor dodał paragraf zatytułowany „Krytyka zarządzania strategicznego”, który nie jest jednak próbą krytycznej analizy i dyskusji dotychczasowego dorobku strategii w wykonaniu autora przeglądu literatury, ale referuje krótko niektóre poglądy Mintzberga. Nie zadowala mnie odpowiedź Autora, iż jest to wystarczające bowiem nie jest jego celem „tworzenie teorii, a raczej analiza istniejącej sytuacji”. Nie oczekuję aby doktorant tworzył nową teorię, ale można oczekiwać iż dokona krytycznej analizy istniejących poglądów i wskaże istniejące luki i sprzeczności w dorobku teoretycznym, które stanowią punkt wyjścia doktoratu. Od tego zaczyna się prawie każdy artykuł w dobrym czasopiśmie naukowym.

Prezentacja hotelu jako przedsiębiorstwa (rozdział II).

6. W swojej recenzji stwierdzałem : „Rozdział drugi dotyczy hotelu jako przedsiębiorstwa. Zawiera pogłębioną dyskusję pojęć przedsiębiorstwa oraz hotelu, omówienie klasyfikacji, kategoryzacji hoteli oraz jakości produktu hotelarskiego. W końcowej części tego rozdziału autor przedstawia stan i perspektywy rozwoju hotelarstwa w Małopolsce. Rozdział ten jest napisany poprawnie i przedstawia specyfikę próby badawczej autora, ale moim zdaniem mógłby ulec daleko idącemu skróceniu bowiem nie jest przedmiotem doktoratu specyfika hotelarstwa.”
7. Rozdział uległ minimalnemu skróceniu, poza tym autor pozostawił go bez zmian, łącznie z niezbyt aktualnymi danymi z lat 2006-2009.

Strategia w przedsiębiorstwie hotelarskim (rozdział III)

8. W swojej pierwszej recenzji stwierdziłem iż „Rozdział III ma tytuł „Strategia w przedsiębiorstwie hotelarskim” i jest dosyć eklektyczny zawierając zarówno elementy przeglądu literatury przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego w odniesieniu do firm hotelarskich, główne wymiary analizy strategicznej, krótki przegląd metod badawczych w najprostszym wariacie (ilościowe / jakościowe), dyskusję rodzajów strategii, technik zarządzania hotelem, oraz głównych elementów dokumentu prezentującego strategię. Na plus należy autorowi zapisać , że przy całym eklektyzmie rozdziału, jego dyskusja wymiarów analizy strategicznej otoczenia i organizacji pojawi się później w czynnikach ankiety, wiążąc przegląd literatury z procesem badawczym. Krytycznie natomiast oceniam podrozdział dotyczący elementów dokumentu prezentującego strategię i nie rozumiem jaką funkcję on pełni. Autor zajmuje tutaj naprzemiennie pozycję normatywną sugerując jak taki dokument powinien wyglądać , oraz opisową raportując jak takie dokumenty wyglądają.”
9. Rozdział praktycznie nie uległ zmianie. Autor nie uwzględnił moich uwag krytycznych do podrozdziału dotyczącego elementów dokumentu prezentującego strategię.

Prezentacja wyników badań (rozdział IV)

10. W swojej pierwszej recenzji, oceniając pierwszą fazę badań (opinie ekspertów) stwierdziłem iż „Zarówno wyniki jak i prezentację wyników oceniam krytycznie. Konstrukcja badań oraz sposób ich przeprowadzenia prowadzi do tego, że prawie wszystkie zmienne są zdaniem respondentów istotne . Na 167 zmiennych eksperci uznali za istotne 144 (ze względu na

średnią arytmetyczną), oraz 156 ze względu na wielkość mediany (s. 141, 175). Autor przedstawia w sposób mechaniczny wyniki dla każdego czynnika i omawia przedstawiany za każdym razem wykres pokazujący mediany odpowiedzi dla każdej zmiennej."

11. Nie zmieniam swojego poglądu. Autor nie dokonał zmian w swojej prezentacji – nadal od strony 142 do 173 mamy przedstawione tabele z przedstawionymi średnimi, medianami, rozstępem kwartylowym, odchyleniem standardowym, które pokazują po prostu, że prawie wszystko jest istotne dla ekspertów. W podsumowaniu czynników (wykres 4.14, s. 171) wszystkie czynniki mają medianę na poziomie 3 lub powyżej co oznacza, że zdaniem ekspertów wszystkie czynniki mają wpływ na strategię firm hotelarskich i nadal brakuje mi pogłębionej refleksji samego Autora nad metodologią swoich badań i wynikami do których ona prowadzi. W dalszych częściach rozdziału prezentujących wyniki badań sondażowych wśród menedżerów firm hotelarskich Autor wprowadził kosmetyczne zmiany i uzupełnienia (np. s. 195), które zaczynają nabierać znamion interpretacji wyników, a nie tylko ich prezentacji - tak jak było w poprzedniej wersji doktoratu.
12. W kolejnej części tego rozdziału w poprzedniej wersji doktoratu pojawiał się podrozdział 4.4, który oceniałem krytycznie w swojej recenzji: „Następnie pojawia się podrozdział 4.4 przedstawiający wyniki badań empirycznych w kolejnym etapie. Mam do niego szereg zastrzeżeń. Pojawia się de facto bez przygotowania teoretycznego. Autor zadaje pytanie „czy istnieją również inne czynniki obiektywne, uzasadnione empirycznie, które mogą mieć wpływ na opracowanie strategii w przedsiębiorstwach hotelowych działających w Małopolsce?” (s. 200). Nie rozumiem dlaczego autor szuka dalszych istotnych czynników skoro na podstawie poprzednich badań stwierdził, że prawie 150 jest ważnych. I formułuje 40 hipotez (?), z których nota bene niektóre są całkiem ciekawe tylko nie wiadomo skąd się wzięły czyli jakie jest ich teoretyczne uzasadnienie.”
13. Jestem zdziwiony podejściem autora do rekomendacji recenzenta. Wprawdzie w recenzji poprzedniej stwierdziłem iż: „Autor powinien wyeliminować z pracy 40 hipotez (s. 201-203), które pojawiają się bez przygotowania teoretycznego i służą przede wszystkim do zbudowania nieskończonej liczby macierzy krzyżujących ze sobą poszczególne zmienne i liczenia czy występuje między nimi korelacja”, ale była to tylko uwaga szczegółowa w kontekście opracowania całości wyników. Tymczasem zamiast zastanowić się nad sposobem zmiany prezentacji wyników badań Autor po prostu wyciął fragment tekstu z hipotezami (s. 201-203) i pozostawił prezentację w takiej wersji jak była z niewielkimi zmianami. Wyeliminowano krótkie fragmenty tekstu np. dot. liczby obiektów hotelarskich, czynników utrudniających opracowanie strategii, inicjujących działania menedżerów, sytuacji i niektóre tabele, oraz dodano krótkie akapity, np. s. 227 lub 238). Autor dalej jednak dokonuje głównie prezentacji bez analizy nie wahając się nadal używać takich sformułowań jak to, że „Obliczona wartość współczynnika korelacji liniowej Pearsona dla tak zdefiniowanego układu jest niższa niż poprzednio (dane zawarte w tabeli 4.30) i wynosi jedynie: $r=0,22$ a więc wskazuje na pozornie słabszą pozytywną korelację pomiędzy wielkością firmy a opracowaniem strategii.” (s. 218-219). Wartość współczynnika do którego autor odnosi ten fragment (tabela 4.30) wynosi 0,71. W tym kontekście nie wiem co znaczy „**pozornie słabsza**” bowiem pomiędzy poziomem 0,71 a 0,22 jest istotna różnica siły korelacji (inna sprawa jest istotność tej korelacji, ale tej nie znamy).
W sumie nie znajduję specjalnych różnic w prezentacji wyników badań. Nie akceptuję odpowiedzi autora iż „Przyjęta metodologia badań nie daje możliwości wyciągania wniosków

o bardziej zaawansowanym charakterze” bowiem oznacza to , że projekt badawczy został pomyślany jako na tyle prosty warsztatowo i teoretycznie skoro u jego podstaw leżą założenia, że nie będzie możliwe wyciągania innych wniosków poza średnią i medianą z odpowiedzi.

14. W swojej poprzedniej recenzji formułowałem rekomendację następującą: „Dlatego moją kolejną rekomendacją jest potraktowanie zrealizowanych badań jako sondażu, drastyczne skrócenie ich omówienia do 15-25 stron głównych tabel i na podstawie interpretacji odpowiedzi postawienie pogłębionych pytań typu jak? i dlaczego?, na które autor może odpowiedzieć w kilku (np. czterech) pogłębionych, studiach przypadku otwierając „czarną skrzynkę” wykorzystanych metod budowy i wdrożenia strategii. Zgodnie z dominującymi poglądami w nauce powinny one być kontrastowe bo takie wnoszą najwięcej informacji, a kryterium ich doboru może być zawarty w doktoracie podział na trzy zbiory firm – mających opracowane strategie, strategie funkcjonalne i nie mające strategii. Podkreślam jednak, że kryterium doboru powinno być dobrze uzasadnione naukowo jako pochodna analizy danych i interpretacji wyników z próbki (por. Eisenhardt, 1989 i 2011, Siggelkow, 2007, Suddaby 2006, Gilbert et al. 2008, Flyvbjerg 2009 przed doborem przypadków). Opracowanie tych studiów wzbogaci i uzupełni pracę pozwalając na pogłębioną interpretację i odpowiedź na postawione pytania badawcze dotyczące uwarunkowań budowania strategii w firmach hotelarskich. Inny możliwy wariant to sondaż na dużej populacji firm, czyli wyjście poza region Małopolski i potraktowanie wtedy np. lokalizacji, własności i wielkości jako istotnych zmiennych kontrolnych. W przypadku dużego sondażu istotne jest jednak najpierw sformułowanie ważnych teoretycznie hipotez na podstawie bardziej starannej analizy dorobku teorii, która uzasadniałyby albo test pewnej istotnej teorii na polskiej próbie, albo wykorzystania polskiej próby do odpowiedzenia na nowe, szczególne pytania badawcze i przetestowanie hipotez. „ .
15. Rozumiem, że taka rekomendacja wymagałaby od autora dodatkowego wysiłku, ale mogłaby go doprowadzić do wniosków o teoretycznie większym ciężarze gatunkowym. Nie jest dla mnie wystarczającą informacją autora w odpowiedzi na recenzję, iż „propozycje te zamierza autor wykorzystać w podejmowanych kolejnych projektach badawczych”. Moja recenzja dotyczy doktoratu i podtrzymuję opinię z poprzedniej recenzji, że przeprowadzone badania „mają ograniczoną wartość naukową - ani nie oferują głębokości analizy badań jakościowych, ani generalnego oglądu statystyki dużej próby i starannych analiz statystycznych z uzasadnieniem istotności wyników.”

Podsumowanie

16. W swojej poprzedniej recenzji zwracałem uwagę , iż „Wnioski końcowe (od strony 279) są krótkim sprawozdaniem z wyników – nie ma tam dyskusji, refleksji nad wkładem do teorii, kierunkami dalszych badań, ani dyskusji ograniczeń metody i wyników. A takiej dyskusji można oczekiwać od doktoranta, który zrealizował projekt badawczy. „
17. W nowej wersji doktoratu Podsumowanie różni się w bardzo nieznacznym stopniu od swojej poprzedniej wersji. Główne różnice polegają na dodaniu kilku fragmentów i „wyboldowaniu” niektórych zdań. Nie jest to satysfakcjonujący sposób potraktowania rekomendacji

recenzenta. Główna różnica polega na dodaniu ostatniej (1,5 stronicowej) części „Kierunki przyszłych badań”, które powtarzają postulat recenzenta iż należy przeprowadzić badania jakościowe i poszerzenie badań sondażowych. W kierunkach dalszych badań chodzi jednak o to aby wskazać **co i dlaczego** warto badać w kontekście wyników uzyskanych z badań, a nie generalnie iż należy prowadzić dalsze bardziej szczegółowe i dogłębne badania.

Wnioski.

Moja poprzednia recenzja zawierała konkluzję następującą: *„Moja generalna ocena tej pracy jako pracy doktorskiej jest umiarkowanie negatywna i nie pozwala mi wnioskować o dopuszczenie Autora do publicznej obrony. Chciałbym podkreślić, że doceniam duży nakład pracy doktoranta i żmudny proces zbierania i opracowywania danych. Nie zmienia to jednak mojej generalnej oceny iż praca ma na tyle istotne mankamenty jako praca naukowa, iż w obecnym stanie nie spełnia wymogów stawianych rozprawom doktorskim i nie powinna stanowić przedmiotu publicznej obrony. Pracę jednak można przy odpowiednim wysiłku poprawić i tak rozszerzyć badania aby mogła zostać pozytywnie oceniona jako praca doktorska z konkluzją dopuszczenia do publicznej obrony.”*

Autor dokonał pewnych korekt i ustosunkował się do niektórych moich uwag i zastrzeżeń. Uważam, że dokonał tego w minimalistycznym stopniu. Poprawił sformułowanie pytań i hipotez. Nie znajduję jednak istotnej poprawy w analizie literatury przedmiotu oraz opracowaniu i analizie wyników badań. Autor wyraża w swoim liście opinię, iż „Trudno mi zgodzić się z zarzutem, że badania mogłyby mieć większą wartość merytoryczną czy praktyczną”. Wskazałem w swojej poprzedniej recenzji jak można i dlaczego należy zwiększyć wartość zarówno merytoryczną jak i praktyczną badań. Nie uważam, że praca jest pozbawiona wartości i o tym także pisałem w poprzedniej recenzji, podkreślając że : *„Zaletą pracy jest podjęcie badań i pytań badawczych w ważnym obszarze zarządzania, z ciekawym projektem połączenia opinii ekspertów i menedżerów... Analizy danych są proste, ale zostały wykonane prawidłowo pokazując dobry warsztat w zakresie wykorzystania tych instrumentów co uważam za zaletę pracy.”* Uważam jednak, że brak istotnych zmian powoduje, iż poziom merytoryczny i metodologiczny pracy nie spełnia kryteriów pracy doktorskiej określonych w paragrafie 13 ustawy i dlatego moja ocena pozostaje umiarkowanie negatywna .

Z poważaniem

Profesor Krzysztof Obłój