



Warszawa, 15 kwietnia 2020 r.

Dr hab. Agnieszka Wojtczuk-Turek, prof. SGH
Instytut Kapitału Ludzkiego
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Rozbejko pt.
„Elastyczność w doborze stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem
w pracy menedżera”,
przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Marzeny Stor, prof. UE
w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**

1. Dobór tematu, celu oraz problematyki badawczej. Oryginalność rozprawy i jej wartość naukowa

Koncepcja rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Rozbejko wpisuje się w nurt badań dotyczący problematyki przywództwa, a ściślej mówiąc elastyczności w doborze stylu kierowania oraz stylu radzenia sobie ze stresem menedżerów, co ma związek z ich sprawnością i skutecznością. Jako główne przesłanki podjęcia tego tematu Doktorantka wskazała: 1) aktualność tematu wynikająca z potrzeby poszukiwania nowych podejść do kierowania w kontekście braku idealnych rozwiązań; 2) zmiany w zakresie procesów zarządzania jako efekt uwarunkowań, m.in. zarządzania w różnych kulturach, konieczność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w warunkach niepewności i ryzyka oraz deficytu informacji, a także wymóg funkcjonowania menedżerów w dużym przeciążeniu kognitywnym i stresie (w związku z tym istotne są umiejętności radzenia sobie ze stresem); 3) znaczenie elastyczności doboru stylu kierowania w pracy menedżera. Potwierdzam zasadność podjęcia przez Doktorantkę tematu oraz dostrzegam jego duże znaczenie poznawcze i aplikacyjne.

Przedstawione argumenty można jeszcze wzmocnić o potrzebę elastycznego reagowania w zakresie dostosowywania kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i warunków wewnętrznych, zwiększania zdolności menedżera do realizowania różnorodnych zadań i ról, czy spełniania postulatu indywidualizacji oddziaływań kierowniczych. W szerszym wymiarze podjętą problematykę można odnieść do *elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim* (Juchnowicz,



2007), a także *zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi* (Crowell, 2018). Doktorantka co prawda w części teoretycznej nawiązuje do elastyczności ZKL, jednak w rozprawie koncentruje się na stylu kierowania podwładnymi, traktując go jako subfunkcję zarządzania zasobami ludzkimi (s. 18).

W konceptualizacji rozprawy pojawiają się także style radzenia sobie ze stresem. Obie zmienne rozpatrywane są w kontekście sprawności i skuteczności kierowania ludźmi, co jest sformułowane w celu i tezie pracy oraz treści problemu badawczego. Celem pracy jest ustalenie „w jaki sposób styl kierowania podwładnymi w powiązaniu ze stosowanym stylem radzenia sobie ze stresem przez przełożonego determinuje sprawność i skuteczność kierowania ludźmi” (s. 7). Teza brzmi – „sprawność i skuteczność kierowania ludźmi jest w znacznym stopniu determinowana stylem kierowania i radzenia sobie ze stresem” (s. 8). Problem badawczy to – „relacje w jakich pozostają wobec siebie style kierowania oraz style radzenia sobie ze stresem przez menedżera ze względu na sprawność i skuteczność kierowania ludźmi” (s. 8). Koncepcja rozprawy jest interesująca i w świetle przedstawionych argumentów uzasadniona, podobnie dobór zmiennych oraz analiza ich powiązań. Niestety ani w celu, ani w tezie czy też w brzmieniu problemu badawczego Doktorantka nie nawiązuje *de facto* wprost do zapowiedzianej w tytule rozprawy elastyczności, chociaż elastyczność doboru stylu kierowania traktuje jako komponent elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi (s. 6).

Dokonując oceny wartości naukowej dysertacji i jej oryginalności w kontekście analizowanej problematyki mogę stwierdzić, że pomimo podjęcia przez Doktorantkę szeroko udokumentowanych w literaturze przedmiotu zagadnień, to z uwagi na włączenie do modelu badawczego zmiennych w zaproponowanym układzie ich powiązań oraz efektach, rozprawa rozszerza dotychczasowy stan wiedzy w zakresie związków stylu kierowania i stylu radzenia sobie ze stresem w relacji do sprawności oraz skuteczności kierowania podwładnymi. Oryginalności rozprawy upatruję głównie w jej warstwie empirycznej – sposobu podejścia do rozwiązania sformułowanego problemu badawczego, a także autorskiej koncepcji synergii elastyczności preferencyjnej stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem. Kwestia oceny prawidłowości tych dokonań będzie zaprezentowana w dalszej części recenzji.



2. Struktura i zawartość rozprawy oraz ocena merytoryczna

Rozprawa liczy 245 stron i składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, spisu rysunków, tabel i wykresów, literatury oraz załączników. Układ treści jest standardowy, respektuje zasadę „od ogółu do szczegółu” oraz tworzy spójną i logicznie powiązaną kompozycję, zgodną z zawartością tytułu. Struktura pracy odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim.

We wstępie Doktorantka ukazała zakres tematyczny rozprawy, zaprezentowała uzasadnienie podjęcia tematu oraz wskazała cele pracy, problem badawczy, narzędzia badawcze, a na końcu strukturę i streszczenie poszczególnych rozdziałów. We wstępie znalazły się także definicje podstawowych pojęć stosowanych w rozprawie, co uważam za trafne.

Odnosząc się do zaprezentowanego wcześniej celu rozprawy pragnę zauważyć, że nie jest on spójny z celem badań empirycznych. Doktorantka zawężyła go do identyfikacji, analizy i diagnozy związku między stylem kierowania a stylem radzenia sobie ze stresem, bez nawiązania do wskazanej wcześniej sprawności i skuteczności.

W rozdziale pierwszym Doktorantka zamieściła rozważania teoretyczne dotyczące problematyki kierowania ludźmi w organizacji, przytaczając definicje i koncepcje kierowania ludźmi na tle ewolucji szkół zarządzania. Ponadto dokonała charakterystyki ról i funkcji menedżera, wskazała współczesne kwalifikacje i kompetencje kadry kierowniczej, a także zaprezentowała klasyfikacje stylów kierowania. Dobór treści w tym rozdziale uważam za adekwatny i wystarczający jako wprowadzenie w problematykę, zaś opis zagadnień w punkcie 1.1., 1.2. obszerny i wnikliwy. Do tej części chcę zgłosić uwagi terminologiczne. O ile Doktorantka trafnie podejmuje i przeprowadza dyskusję dotyczącą dyferencjacji pojęć „zarządzanie” i „kierowanie”, to przedstawiona definicja tego ostatniego terminu budzi pewne wątpliwości. Wskazuje bowiem, że „kierowanie ludźmi obejmuje ich motywowanie, przewodzenie oraz komunikowanie”¹ (s. 17). Pojawia się pytanie dlaczego tylko te funkcje? I jak w świetle tej definicji można traktować relację pojęć „przewodzenie” i „kierowanie”, skoro przewodzenie Doktorantka traktuje jako element składowy kierowania? Słownikowa

¹ Prawdopodobne jest, że Autorka wybrała je z definicji Prof. A. Pochtowskiego, który opisując kierowanie ludźmi wskazał iż są to trzy zasadnicze umiejętności warunkujące skuteczność tego procesu.



definicja *kierowania* obejmuje „zarządzanie kimś” „wskazywanie komuś sposobów postępowania”, zaś *przewodzenia* „kierowanie czymś, czyjąś działalnością, stanie na czele” (*Słownik PWN*), co *de facto* jest synonimem. Wydaje mi się, że wprowadzenie tych rozróżnień nie jest potrzebne i zaburza precyzję w stosowaniu w rozprawie kluczowych pojęć. Rozważania są osadzone w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi a kierowanie traktowane jest jako subfunkcja ZZL (s. 18).

Kolejna uwaga terminologiczna dotyczy przyjętego sposobu definiowania *stylu kierowania* ludźmi jak całokształtu względnie stałych i powtarzalnych sposobów oddziaływania na podległych mu pracowników w taki sposób, aby zachowywali się zgodnie z jego oczekiwaniami. Doktorantka proponując taką definicję: 1) nie odwołuje się do zewnętrznego kryterium – osiągania celów organizacji, wymiernych efektów²; 2) przyjmując jednokierunkowy model wpływu i powtarzalność zachowań menedżera nie uwzględnia wymogu dużej elastyczności reagowania w zależności od sytuacji, a patrząc na aspekt społeczny pomija podkreślaną w definicjach kierowania interakcyjność tego procesu i jego grupowy charakter. W literaturze podkreśla się bowiem, że dla rozumienia skuteczności przywództwa istotne jest założenie, że stanowi ono proces grupowy, który decyduje o tym, jaką postać przybierze relacja przywódcy-zwolennik, a wpływ ten jest wzajemny (Yukl, 2012, Johnson i in. 2017). Niektórzy badacze wskazują nawet, że charyzmatyczność nie jest cechą osoby, lecz atrybutem relacyjnym (Nosal, 2010). Proszę aby Doktorantka odniosła się do powyższych kwestii w czasie obrony pracy doktorskiej.

W dalszej części rozdziału znalazł się opis koncepcji kierowania ludźmi. Uwzględniła najważniejsze podejścia w tym obszarze, chociaż akcentowane są te bardziej klasyczne, z pominięciem nowszych nurtów. Dostrzegam to chociażby w zaprezentowanych opisach ról menedżerów (punkt 1.3), gdzie przywołana jest klasyczna koncepcja H. Mintzbera (tabela 1, s. 40), a cytowane nazewnictwo ról informacyjnych to: „odbiornik” i „nadajnik”. Ponadto w punkcie 1.3. gdzie jest mowa o rolach i funkcjach menedżera zbyt mało uwagi poświęcono pełnionym przez menedżerów rolom w kontekście pracy w zróżnicowanych zespołach. Byłoby

² Na stronie 59 Doktorantka wskazuje, iż przyjęta definicja stylu kierowania odnosi się do ludzi, a nie organizacji. Odzwierciedla to psychologiczną perspektywę w patrzeniu na menedżera przez pryzmat jego preferencji czy właściwości, jednak patrząc z perspektywy nauk o zarządzaniu menedżer realizuje cele/wyniki organizacji, a nie własne. W przyjętej definicji skuteczności kierowania (s. 145) jest mowa o osiąganiu celów, a „elastyczność stylu kierowania menedżerów jest elementem elastyczności organizacji” (s. 152).



to dobre nawiązanie do kwestii elastyczności. Ważnym i wartościowym elementem tego rozdziału jest punkt. 1.5. poświęcony analizie klasyfikacji stylów kierowania (s. 57) – opis jest ciekawy, ukazujący ewolucję poglądów w omawianym temacie.

W rozdziale drugim zawarta jest problematyka stresu w miejscu pracy. Znalazły się tu rozważania dotyczące wybranych teorii stresu, źródeł i skutków z perspektywy indywidualnej i organizacyjnej, a także wybrane style radzenia sobie ze stresem oraz zagadnienie profilaktyki. Dzięki temu, że dobór treści ujętych w rozdziale uwzględnia przegląd najważniejszych podejść do problematyki stresu, a także jego źródeł i skutków, włączając w to przegląd badań dotyczących różnych grup zawodowych – czytelnik zyskuje dobry wgląd w to zagadnienie. Szczególnie istotny jest tu problem specyfiki źródeł stresu w pracy menedżera, co szerzej zostało zaprezentowane w rozdziale 3 (punkt 3.3. *Specyfika czynników stresogennych w pracy kierowniczej*), ale lepiej pasuje do rozdziału drugiego.

Pisząc o źródłach stresu można było także odnieść się także do tych czynników zagrożenia psychospołecznego, które są związane z pracą w warunkach gospodarki 4.0, np. alienacja społeczna jako efekt pracy zdalnej, konsekwencje technologicznego wsparcia podczas wykonywania pracy w postaci rozciągania godzin pracy oraz jej zaburzony rytm. Ważnym zagadnieniem jest także podział na stresory blokujące i stymulujące. Te ostatnie mogą prowadzić do poprawy efektów zawodowych i wspierać mechanizmy samoregulacji u menedżerów.

Doktorantka wykazała się dobrą znajomością problematyki stylów radzenia sobie ze stresem, przytaczając różne klasyfikacje oraz zagadnienia profilaktyki stresu w miejscu pracy – dokonując przeglądu działań interwencyjnych ograniczających stres, co ma istotne znaczenie praktyczne i jest realizowane przy udziale menedżerów.

Oceniając ten rozdział pragnę zwrócić uwagę na to, iż Doktorantka przyjmuje dwie definicje stresu, jedną za Lazarusem i Folkman (s. 85), drugą za EU-OSHA (*European Agency for Safety and Health at Work*) (s. 91). O ile ich zakres semantyczny jest zbieżny, to z punktu widzenia spójności z ramą teoretyczną nie ma potrzeby przytaczać dwóch definicji. Szczególnie, że w pracy przyjęto koncepcję stylów rdzenia sobie ze stresem opierając się na teorii stresu Lazarusa i Folkman (s. 126). Nie widzę także uzasadnienia dla szerokiej prezentacji



rozważań o charakterze psychologicznym dotyczącym wątków pobocznych, np. omawianie terminu osobowość i przytaczanie koncepcji opisu tego konstruktu.

Rozdział trzeci poświęcony jest problematyce elastyczności zachowań menedżerskich w kontekście sprawności i skuteczności kierowania ludźmi. Jego zasadniczą zawartość wypełnia zagadnienie elastyczności preferencyjnej w zakresie stylu kierowania oraz radzenia sobie ze stresem jako determinanty sprawności i skuteczności kierowania. Odrębnym wątkiem jest charakterystyka specyfiki czynników stresogennych w pracy kierowniczej. Rozdział wieńczy opis autorskiej koncepcji synergii elastyczności preferencyjnej stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem. Co prawda tytuł rozprawy nie nawiązuje do sprawności i skuteczności w kierowaniu ludźmi, ale w powiązaniu z nimi analizowana jest elastyczność w zakresie doboru stylu kierowania i radzenia sobie ze stresem. Doktorantka podjęła tu ambitną próbę zmierzenia się z dyferencjacją pojęć „sprawność” „skuteczność” „efektywność” – co w zestawieniu z anglojęzycznymi odpowiednikami i różnymi interpretacjami w zakresie ich definiowania jest ryzykowne. Sprawność kierowania została zdefiniowana jako „zręczność w posługiwaniu się własnymi metodami, technikami, narzędziami, działanie lub funkcjonowanie bez zakłóceń” (s. 143), zaś skuteczność – „zakres lub stopień, w jakim osiągane są założone cele przez kierującego” (s. 145). W kontekście przytoczonej definicji sprawności kierowania mam zastrzeżenia dotyczące spójności przyjętego rozumienia tego terminu ze sposobem jego operacjonalizacji w narzędziu badawczym (załącznik 1, s. 241). Jakie kryteria sprawności przyjmuje Doktorantka, skoro w narzędziu jedno ze stwierdzeń dotyczy „wyników współmiernych do rezultatów” i jak się to ma do rezultatów zgodnych z celem ujmowanych w definicjach skuteczności?

Prowadzone w tym rozdziale rozważania dotyczące stylu kierowania (punkt 3.2) odnoszone są do elastyczności, która ukazana jest w różnych kontekstach i wielowymiarowo. Za trafne uznaję to, że Doktorantka czyni odwołania do elastycznego zarządzania ludźmi, co osadza rozważania w teorii i praktyce zarządzania. Zaprezentowane zagadnienia są interesujące i dobrze obrazują efekty, do jakich prowadzi elastyczność w organizacji. Uwaga jaką pragnę zgłosić dotyczy tego, że przyjęcie założenia o tym, iż elastyczność w zakresie stylu kierowania i radzenia sobie ze stresem stanowi determinantę sprawności i skuteczności kierowania ludźmi powinno być szerzej udokumentowane w przytoczonych badaniach uwzględniających te



zmiennie ze wskazaniem czynników/warunków (mediatorów i moderatorów), w jakich te zależności przyczynowo-skutkowe występują.

Na szczególną uwagę zasługuje autorska koncepcja synergii elastyczności preferencyjnej stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem (punkt. 3.5., s. 169). Ogólnie pomysł na propozycję powiązań badanych zmiennych oceniam pozytywnie, uważam jednak że nie wystarczająco klarownie zostało przedstawione – w czym dokładnie wyraża się efekt synergii i kiedy (przy spełnieniu jakich warunków?) występuje w kontekście wpływu na sprawność i skuteczność kierowania ludźmi.

W operacjonalizacji stylu kierowania Doktorantka oparła się na propozycji U. Brzezińskiej i M. Rafalak, które stworzyły narzędzie umożliwiające diagnozę preferowanego stylu kierowania. Na poziomie opisu założeń autorskiej koncepcji synergii elastyczności stylu kierowania Doktorantka nie powinna odwoływać się do narzędzia, tylko teorii, w ramach której ta zmienna jest opisywana oraz przedstawić uzasadnienie dla jej przyjęcia w rozprawie doktorskiej. To samo dotyczy rozpatrywania stylu radzenia sobie ze stresem wykorzystując Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS. Wybór narzędzia jest bowiem konsekwencją przyjętej teorii opisu badanego zagadnienia.

Autorską koncepcję obrazuje rysunek 10 (s. 174), na którym wskazano powiązania stylu kierowania i radzenia sobie ze stresem oraz ich związek z elastycznością stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem, a tych jako determinant sprawności i skuteczności kierowania ludźmi. W kontekście dużej liczby sugerowanych związków pojawia się pytanie, na czym Doktorantka opiera założenie iż „najlepszym rozwiązaniem jest posiadanie przez menedżera umiejętności elastycznego stosowania wszystkich stylów kierowania” (*Wodzireja, Ekonom, Rewolucjonista, Kapitana*)? Ten sam postulat dotyczy stylu radzenia sobie ze stresem. W praktyce taka sytuacja jest rzadko spotykana, szczególnie jeśli się przyjmuje osobowościowe źródła preferencji i zachowań menedżerów.

W rozdziale czwartym, stanowiącym empiryczną część rozprawy Doktorantka opisała metodykę badań, w ramach której wskazała na cele i pytania badawcze, hipotezy badawcze, a także zaprezentowała narzędzia badawcze oraz procedurę doboru próby. W kolejnych punktach tej części rozprawy znalazła się ilościowa analiza wyników badań, a także statystyczna weryfikacja postawionych hipotez. Rozdział kończy prezentacja wniosków i kierunki dalszych



badań. Zastosowane podejście badawcze jest adekwatne i ma swoje uzasadnienie w odniesieniu do sformułowanych celów.

Zamierzenia badawcze sformułowane są w celu i pytaniach badawczych. Treść pytań jest zrozumiała i nawiązuje do celu rozprawy i problemu badawczego. Pojawia się w nich sformułowanie dotyczące „określonych warunków organizacyjnych”. Czy chodzi o specyfikę pracy w branży bankowej? Z uwagi na to, że nie znalazłam w pracy wyjaśnienia o jakie warunki chodzi bardzo proszę o ustosunkowanie się do tego w czasie obrony.

Poszukując odpowiedzi na pytania badawcze Doktorantka sformułowała hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe. Hipoteza główna dotyczy zależności pomiędzy elastycznością w doborze stylu kierowania i stylu radzenia sobie ze stresem a sprawnością i skutecznością kierowania ludźmi. Jest klarowna i odnosi się do problemu badawczego. Natomiast mam pewne zastrzeżenia do hipotez szczegółowych. Powinny być sformułowane w odniesieniu do konkretnego pytania badawczego, pytanie 1 – Hipoteza 1 (różne warianty tej samej hipotezy oznaczane są na ogół: H1a, H1b, H1c itd). W hipotezach nie zostały uwzględnione warunki, o jakich była mowa w pytaniach badawczych. Ponadto treść hipotez szczegółowych oparta na założeniu, że występują wszystkie możliwe konfiguracje stylów radzenia sobie ze stresem oraz stylem kierowania w moim przekonaniu nie została w sposób wystarczający udokumentowana w rozprawie. Hipotezy oczywiście nawiązują do problemu i pytań badawczych.

Opis narzędzi badawczych (jak również informacje o próbie badawczej i procedurze) powinien być umieszczony w odrębnych podpunktach. Charakterystyka narzędzi została przedstawiona dokładnie, z podaniem współczynnika rzetelności alfa Cronbacha. Doktorantka zawarła także dokładny opis autorskiego narzędzia do pomiaru sprawności, skuteczności i elastyczności kierowania. Zauważyłam tu jednak pewną niekonsekwencję, gdyż w załączniku nr 1 (s. 241) widnieje nazwa narzędzia: „Sprawność, skuteczność oraz elastyczność zarządzania kadrami – ankieta autorska”, a przecież Doktorantka przyjęła, że kierowanie stanowi subfunkcję zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto w świetle brzmienia treści stwierdzeń zawartych w narzędziu dyskusyjna jest jego trafność. Itemy są dosyć ogólne i nie wszystkie odnoszą się do działań kierowniczych w interakcji z podwładnymi. Wysoki współczynnik korelacji stwierdzeń prawdopodobnie wynika z ich podobieństwa semantycznego. Co więcej wobec braku kontroli zmiennej aprobaty społecznej można oczekiwać, że respondenci będą



zawyżać swoją ocenę w zakresie skuteczności i sprawności, sugerowanej w tytule ankiety. Potwierdzają to wysokie wyniki uzyskane w badaniu (80% badanych w narzędziu opartym na samoopisie potwierdza wysoką lub bardzo wysoką sprawność kierowania ludźmi). Może lepszym pomysłem byłyby tzw. ocena parami (diady), gdzie również podwładni przeprowadzają ewaluację efektów działań menedżerów.

W dalszej części Doktorantka precyzuje sposób typowania próby badawczej w aspekcie ilościowym (200 respondentów) i terytorialnym (region zachodniopomorski, dolnośląski oraz lubuski). Dyskusyjne jest to, czy badania spełniają warunek reprezentatywności. Doktorantka podała, że badanie kwestionariuszowe obejmowało swoim zasięgiem menedżerów sektora bankowego w regionie zachodniopomorskim, dolnośląskim oraz lubuskim, ale statystycznie wyniki mogą być uogólnione na całą populację ogólnopolską z zastrzeżeniem, iż dotyczy jedynie sektora bankowego” (s. 184). Zastrzeżenia co do reprezentatywności są związane także z faktem, iż w opisie procedury nie znalazłam informacji o tym, czy zastosowany był losowy dobór próby badawczej i jaki operat losowania wykorzystano. Jest to szczególnie ważne w kontekście niewielkiej liczebności próby badawczej (ostatecznie uzyskano 188 ankiet).

W punkcie 4.2. *Analiza wyników badań własnych* znalazł się opis sektora bankowego wraz z prezentacją badań, dotyczących zagrożeń psychospołecznych w pracy w bankach. Wskazany opis stanowi dobrą argumentację do wyboru tego sektora, uważam jednak, że treści te należało zamieścić wcześniej. Podobna uwaga odnosi się do zaprezentowanej w tym punkcie informacji o terminie realizacji badania (powinna być umieszczone w punkcie 4.1. *Metodyka badania*). Kluczowy dla oceny dokonań badawczych i stopnia realizacji założonych celów jest punkt 4.3. (s. 202) zawierający statystyczną weryfikację postawionych hipotez.

Do określenia postulowanych w hipotezach zależności Doktorantka wykorzystwała wnioskowanie oparte na analizie wartości współczynnika korelacji r-Pearsona. Pozwoliło to na weryfikację hipotez. Siedem z dwunastu hipotez mówiących o związkach stylów radzenia sobie ze stresem ze stylami kierowania nie zostało potwierdzonych. W przypadku dwóch hipotez odnoszących się do związków elastyczności w stosowaniu stylów i stylu radzenia sobie ze stresem ze sprawnością i skutecznością kierowania ludźmi została potwierdzona zależność jedynie w przypadku tej pierwszej zmiennej (hipoteza 13). Biorąc pod uwagę treść hipotez (hipoteza 13 i hipoteza 14) przeprowadzone wnioskowanie statystyczne oparte na analizie



wartości współczynników korelacji nie uprawnia do sformułowania wniosków o tym, że im większa elastyczność w stosowaniu stylów kierowania, tym wyższa subiektywna ocena skuteczności i sprawności kierowania ludźmi. Można tylko stwierdzić występowanie zależności między badanymi zmiennymi i jedynie w tym zakresie cele rozprawy zostały zrealizowane. Wobec braku zastosowania procedur statystycznych umożliwiających wnioskowanie o związkach przyczynowo-skutkowych *de facto* nie można orzekać o wpływie stylu kierowania i radzenia sobie ze stresem na sprawność i skuteczność kierowania ludźmi w sektorze bankowym.

Przeprowadzone wnioskowanie pozwoliło na sformułowanie wniosków i kierunków dalszych badań. Lektura punktu 4.4. *Wnioski i kierunki dalszych badań* budzi pewien niedosyt z uwagi na brak odniesienia uzyskanych wyników do dotychczasowych ustaleń empirycznych i wyjaśnienia dlaczego ustalony w analizie brak dominującego stylu kierowania został potraktowany jako oddzielny styl kierowania i określony jako „sytuacyjny styl kierowania”. Proszę, aby Doktorantka odniosła się do tej kwestii w czasie obrony. Ponadto konkluzja zawarta na s. 211: „należy przyjąć, iż im większa elastyczność w stosowaniu stylu kierowania ludźmi (stosowanie sytuacyjnego stylu kierowania), tym większe prawdopodobieństwo usprawnienia procesu kierowania ludźmi” oraz dalej „można więc wyciągnąć wniosek, iż stosowanie sytuacyjnego stylu kierowania ludźmi jest istotnym czynnikiem wpływającym na sprawność i skuteczność kierowania, gdyż w zasadniczy sposób determinuje relacje między przełożonym a podległym pracownikiem” – chociaż zdroworozsądkowo i intuicyjnie prawdziwa, nie ma jednak odzwierciedlenia w przeprowadzonych badaniach.

Rozprawę wieńczy zakończenie, w którym Doktorantka odniosła się do sektora bankowego w kontekście psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy i specyfiki pracy menedżera, a także nawiązała do uzyskanych rezultatów badań.

Podsumowując ocenę metodycznej części pracy mogę stwierdzić, że Doktorantka prawidłowo sformułowała problem badawczy, zaplanowała postępowanie badawcze i zrealizowała badania uzyskując rezultaty, które następnie poddała analizie i interpretacji. Przyjęta koncepcja metodyczna – cele, powiązane z nimi hipotezy oraz układ rozprawy wskazują na konsekwentną realizację zamierzeń badawczych. Potwierdza to umiejętność



projektowania badań, korzystania z metod badawczych, przeprowadzania wnioskowania oraz formułowania konkluzji.

Uwagi szczegółowe:

W podsumowaniu oceny struktury, zawartości i strony merytorycznej dysertacji jako uzupełnienie pragnę wskazać kilka uwag szczegółowych:

- w niektórych miejscach dysertacji dostrzegam nadmierną szczegółowość w definiowaniu pojęć, np. na s. 79, gdzie pojawia się fragment mówiący o osobowości w kontekście radzenia sobie ze stresem Doktorantka przedstawia definicje osobowości i przytacza poszczególne teorie opisujące ten konstrukt. Uważam to za zbędne, gdyż nie jest to główna zmienna w rozprawie. To samo dotyczy definiowania tego, czym jest praca (s. 93), czy też profilaktyka (s. 128);
- nie kwestionując znaczenia polskiego dorobku naukowego w zakresie opisu podjętych w pracy zagadnień muszę stwierdzić, że Doktorantka w mniejszym stopniu w swych analizach opiera się na literaturze zagranicznej (artykułach naukowych prezentujących wyniki badań empirycznych, które mogły stanowić dobre źródło do porównań, podobnie jak wyniki cytowanych raportów);
- dobór literatury – chociaż bardzo szeroki i trafny – w mniejszym stopniu uwzględnia pozycje najbardziej aktualne. Na 358 zacytowanych pozycji niespełna 20 datuje się na okres wydania z ostatnich 3 lat. Dotyczy to także cytowanych badań, realizowanych przez instytucje, np. *European Agency for Safety & Health at Work* (dane z 2008 i 2011 r). Najnowsze raporty ukazujące psychospołeczne zagrożenia w pracy są dostępne w Internecie;
- w treści rozprawy można zauważyć powtórzenia i cytowanie tych samych definicji w różnych miejscach, np. definicje stresu. Widoczne jest także cytowanie z tzw. „drugiej ręki”, czyli za innymi badaczami, np. przypis 281, 476.



3. Stosowana w rozprawie terminologia i formalna strona pracy

Mając na względzie fakt, iż podstawą każdej rozprawy naukowej jest stosowanie zrozumiałego i spójnego systemu pojęć odwołujących się do badanych zjawisk mogę stwierdzić, że jest to silna strona recenzowanej pracy. Oczywiście można mieć odmienne poglądy dotyczące wyboru takiego, a nie innego sposobu definiowania określonych pojęć, co jest dopuszczalne w dyskusji naukowej. Analizując treść rozprawy zauważam nawet pewną nadmiarowość w precyzowaniu wszystkich wprowadzanych do rozprawy terminów, co już wcześniej sygnalizowałam. Doktorantka przedstawiając proponowane definicje odwołuje się do różnych interpretacji stosowanych przez badaczy pojęć, co uważam za wyraz dojrzałości naukowej. Zauważam jedynie pewną niekonsekwencję w stosowaniu terminologii. Jako przykład mogę wskazać to, że Doktorantka różnicuje pojęcie kierownika i menedżera – co uważam za słuszne, jednak stosuje je w pracy zamiennie (s. 36).

Praca napisana jest językiem komunikatywnych, a jej strona redakcyjna nie budzi większych zastrzeżeń. Jak w każdej rozprawie zdarzają się drobne potknięcia stylistyczne, interpunkcyjne, błędy w odmianie nazwisk, literówki, czy nieprawidłowe/niezrozumiałe sformułowania, np. „próba badawcza została zdefiniowana w oparciu o cechy statystyczne i metodologię badań statystycznych wykorzystując badania kwestionariuszowe wybranej grupy reprezentatywnej badane zbiorowości” (s. 184). Nie obniża to jednak w sposób znaczący percepcji tekstu oraz jego rozumienia.

4. Konkluzja

Po zapoznaniu się z przedstawioną do recenzji rozprawą stwierdzam, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi znajomości przez Doktorantkę ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a także umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Doktorantka podjęła aktualny i ważny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości problem badawczy, a w jego analizie wykazała się:



- dobrą znajomością problematyki sprawnego i skutecznego kierowania ludźmi w organizacji analizowanego na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, włączając w to aspekty elastyczności i style radzenia sobie ze stresem menedżerów;
- umiejętnością krytycznej analizy analizowanych źródeł i syntezą najważniejszego dorobku w omawianych obszarach;
- umiejętnością zaprojektowania oraz przeprowadzenia badań empirycznych, z zastosowaniem adekwatnych metod badawczych oraz procedur badania;
- poprawną analizą zebranego materiału empirycznego i jego interpretacją, a także sformułowaniem najważniejszych wniosków oraz kierunków dalszych badań.

Pomimo podniesionych w recenzji uwag krytycznych uważam, że mocne strony rozprawy przeważają nad jej słabościami, a przedłożone zastrzeżenia nie podważają jej naukowych walorów. W konkluzji stwierdzam, że opiniowana dysertacja spełnia wymagania określone *Ustawą z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*. Wobec powyższego wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie mgr Katarzyny Rozbejko do publicznej obrony.

A. Wojtkowi-Turek