



**WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA**  
Uniwersytet Łódzki

Łódź, dnia 27.04.2020 r.

### RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Katarzyny Rozbejko pt. „Elastyczność w doborze stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem w pracy menedżera” napisanej pod kierunkiem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE we Wrocławiu oraz dr Doroty Molek-Winiarskiej, promotora pomocniczego

#### Układ treści

1. Podstawa i cel recenzji .....	.....s. 2
2. Przedmiot recenzji .....	.....s. 2
3. Problematyka pracy .....	.....s. 3
4. Struktura pracy i aspekty formalne.....	.....s. 4
5. Założenia i metody badań .....	.....s. 7
6. Ocena merytoryczna i uwagi.....	.....s. 9
7. Podsumowanie i konkluzja.....	.....s. 10

Wydział Zarządzania UŁ  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

→ [www.wz.uni.lodz.pl](http://www.wz.uni.lodz.pl)

## 1. Podstawa i cel recenzji

**Podstawą niniejszej opinii** jest pismo prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet, Dziekana Wydziału Zarządzania, z dnia 10.03.2020 roku (ZIF-BW.4000.8.2018), informujące, że zgodnie z uchwałą Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 27.02.2020 r. zostałam powołana na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Katarzyny Rozbejko. We wskazanym piśmie zwrócono się do mnie z prośbą o przygotowanie recenzji pracy mgr Katarzyny Rozbejko pt. „Elastyczność w doborze stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem w pracy menedżera”. Uchwałą Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów UE we Wrocławiu z dnia 17.05.2018 r. autorka w/w pracy doktorskiej została zakwalifikowana do uzyskania stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

**Celem recenzji** jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki 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 2017 r., poz. 1789), w szczególności, czy stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub artystycznego oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

## 2. Przedmiot recenzji

**Przedmiotem recenzji** jest rozprawa doktorska mgr Katarzyny Rozbejko pt. „Elastyczność w doborze stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem w pracy menedżera”. napisana pod kierunkiem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE we Wrocławiu oraz dr Doroty Molek-Winiarskiej, promotora pomocniczego.

Praca liczy 244 strony i zawiera: stronę tytułową (bez numeru), stronę z podziękowaniami (s. 2), spis treści – 2 strony (ss. 3-4), wstęp – 5 stron (ss. 5-9), część zasadniczą – 203 strony (ss. 10-212), zakończenie – 3 strony (ss. 213-215), kolejną stronę z podziękowaniami (s. 216), spisy rysunków, tabel i wykresów – 2 strony (ss. 217-218), wykaz literatury i spis załączników – 22 strony (ss. 219-240), załączniki – 4 strony (ss. 241-244).

Część zasadniczą rozprawy podzielono na cztery rozdziały, z których: pierwszy obejmuje 69 stron (ss. 10-78), drugi liczy 60 stron (ss. 79-138), trzeci ma 38 stron (ss. 139-176), czwarty zawiera 36 stron (ss. 177-212). W spisie rysunków zamieszczono 10 pozycji (s.

217), w spisie tabel – 31 pozycji (ss. 217-218), w spisie wykresów – 7 pozycji (s. 218). W wykazie literatury ujęto 358 pozycji (w tym monografie, artykuły naukowe, materiały z zasobów internetowych). Źródła anglojęzyczne stanowią około 1/3 ogółu pozycji ujętych w spisie bibliograficznym (98 pozycji). W końcowej części pracy znajdują się trzy załączniki: załącznik nr 1 „Sprawność, skuteczność oraz elastyczność zarządzania kadrami” – kwestionariusz ankiety (jedna strona; s. 241), załącznik nr 2 – kwestionariusz CISS (2 strony; ss. 242-243), załącznik nr 3 Kwestionariusz WERK (jedna strona; s. 244).

### 3. Problematyka pracy

**Problematyka pracy** wpisuje się w główny nurt nauk o zarządzaniu. Zagadnienia dotyczące kierowania ludźmi omawiane są szeroko w literaturze przedmiotu, ale wciąż wydają się aktualne i ważne. Autorka wspomina o tym we wstępie, s. 5., cytując: „Pomimo, iż pierwszoplanowe znaczenie roli kierowników w organizacji podkreślali już klasycy, m.in. pisał już o tym w latach 30. ubiegłego wieku K. Heller, to zagadnienie jest nadal aktualne”.

Równie ważne i „na czasie” są problemy związane ze stresem w pracy. Doktorantka słusznie podkreśla konieczność reagowania kierowników na rozmaite sytuacje i wyboru sposobów postępowania adekwatnych dla okoliczności zarówno w związku z podejmowaniem decyzji dotyczących podległych im pracowników, jak i radzeniem sobie ze stresem.

Zasadniczym celem rozprawy 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” (wstęp, s. 7). Cel rozprawy sformułowano poprawnie i został on zrealizowany.

Argumenty Doktorantki przemawiające za podjęciem tematu przekonują mnie (wstęp ss. 5-7). Niestety mgr K. Rozbejko nie wskazała wyraźnie luki badawczej. Jedynie w zakończeniu, na s. 213, napisała, cytując: „istnieje niewielka liczba badań na temat stresu w miejscu pracy wśród menedżerów banku. Najwięcej badań dotyczy pracowników służby zdrowia w tym: pielęgniarek, lekarzy i pracowników ratownictwa medycznego, ponadto strażaków, pilotów, policjantów czy nauczycieli, ale nadal brakuje badań kadry menedżerskiej w sektorze bankowym”.

Uzasadniając problematykę i kreśląc „tło” dla prezentacji swojej autorskiej koncepcji i wyników badań własnych, Doktorantka wykorzystała „bogaty” zbiór pozycji źródłowych. Wykaz bibliografii zawiera 358 pozycji, z czego około 1/3 stanowią źródła anglojęzyczne. Dobór literatury jest na ogół uzasadniony. Wykluczenie ze zbioru bibliografii podręczników (które mają charakter dydaktyczny - bibliografia np. poz. 171, 194, 260, 301, 304, 305, 306, 307), nie obniżyłoby „wartości” podstawy źródłowej pracy. Poza tym (przypuszczam, że nieświadomie), Autorka w spisie literatury dwukrotnie wymieniła tę samą pozycję (bibliografia: ss. 236-237, pozycje 304 i 305). Uwzględnienie w spisie pozycji źródłowych kolejnego wydania książki (tego samego autora) też nie zawsze jest potrzebne (bibliografia: np. pozycje 63, 64 i 65; 260 i 261; 306 i 307).

Doktorantka podjęła się rozwiązania dość trudnego problemu, który wymaga nie tylko wiedzy z zakresu zarządzania, ale przede wszystkim z psychologii (cytuję: „o ile główne rozważania i dokonywane ustalenia dotyczą zarządzania, to znajduje się tu wiele wątków psychologicznych – s. 8) . W tok wywodów „włączyła” zagadnienia z zakresu prakseologii. Jak sama napisała, cytuję: „praca ma charakter interdyscyplinarny” – s. 8.

Warto podkreślić, iż mgr K. Rozbejko dostrzegła potrzebę kontynuowania swoich badań (na s. 211 wskazała kierunki dalszych „poszukiwań”).

#### 4. Struktura pracy i aspekty formalne

Praca ma charakter teoretyczno - empiryczny i tej konwencji podporządkowano jej układ (wstęp, uzasadnienie teoretyczne podjętego problemu (rozdziały I-III), charakterystyka aspektów metodycznych badań, prezentacja wyników badań i wnioski (rozdział IV). Układ treści opracowania odpowiada wymogom stawianym pracom doktorskim.

We wstępie Autorka uzasadniła powody podjęcia tematu, sformułowała cel rozprawy, tezę, problem badawczy, cel badań oraz scharakteryzowała strukturę dysertacji. Treści „zasadnicze” pracy ujęła w czterech rozdziałach, cytuję: „trzy pierwsze mają formę eksploracyjno-systematyzującą (...)” – wstęp, s. 8. Rozdział czwarty ma charakter empiryczny.

Pierwszy rozdział poświęcono rozważaniom na temat kierowania ludźmi; w drugim omówiono problematykę stresu w miejscu pracy; w trzecim – zaproponowano „autorską koncepcję synergii elastyczności preferencyjnej stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem” (wstęp, s. 9). Rozdział czwarty zawiera opis aspektów metodycznych, prezentację

wyników i wnioski z badań własnych Autorki oraz propozycję kierunków dalszych poszukiwań.

Zaproponowana kolejność treści nie budzi zastrzeżeń. Całej pracy oraz poszczególnym jej fragmentom (rozdziałom) nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich rozważań. Dwa pierwsze rozdziały są proporcjonalne pod względem objętości. Podobną ilość stron mają dwa ostatnie rozdziały. Natomiast występują różnice objętości między pierwszą częścią pracy (rozdziały I i II) a drugą (rozd. III i IV). Można uznać, że wstęp i zakończenie są proporcjonalne pod względem objętości (wstęp liczy 5 stron a zakończenie - nieco ponad 2).

W opracowaniu wykorzystano formy graficzne, które ilustrują, podsumowują bądź wyjaśniają opisy słowne.

Mam duże zastrzeżenia do formalnych aspektów rozprawy. Uważam, że praca jest bardzo niestaranna pod względem edytorskim; występuje w niej wiele różnych błędów: interpunkcyjnych, stylistycznych, gramatycznych, literowych a nawet ortograficznych. Niemal na każdej stronie opracowania brakuje przecinków (wymienianie tych stron i przykładów – z uwagi na ich ilość - uznaję za bezzasadne; na niektórych stronach brakuje kilku przecinków - np. na s. 145 - ośmiu).

W wielu zdaniach pominięto słowa, np. cytuję:

- ✓ „Najwięcej nauczycieli jako styl kierowania instruowanie (42%), konsultowanie (31%), partycypacje (22%) oraz delegowanie (5%)” - s. 76
- ✓ „Z kolei stres postrzegany jako jeden z głównych, podstawowych i najbardziej powszechnych zagrożeń związanych z pracą” - s. 95
- ✓ „Natomiast działanie odznaczające się maksymalną, możliwą w danych warunkach sprawnością w ujęciu metodologicznym, jeżeli podmiot działający uczynił wszystko, co w danych warunkach mógł zrobić, aby zapewnić działaniu maksymalną pod względem sprawność rzeczywistą” (s. 141).

W niektórych zdaniach użyto niewłaściwego słowa, np.: „Ponadto wielkość ról wskazuje na wielkość funkcji, które będzie musiał realizować menedżer” (s. 40); „Świadczy o tym choćby wielkość wyróżnionych przez H. Mintzberga i powiązanych ze sobą ról (...)” (s. 40); „W oparciu o studium literaturowe (...)” (s. 181).

Występują błędy literowe, np. cytuję: „w stopni większym czy mniejszym” (s. 76), „Najwięcej nauczycieli jako styl kierowania Instruowanie (42%), konsultowanie (31%),

partycypacje (22%) oraz delegowanie (5%)” - s. 76; „Stres rozumiany jest jako określona relację (...)” - s. 85; „Eksplorując podjętą tematykę w niniejszej pracy, zauważ się (...), s. 176” „Należałoby w większym stopni (...)”, s. 212

Są także błędy gramatyczne: np.: „Często opisywaną w literaturze przedmiotu jednym ze skutków stresu (...)” - s. 107; „Podkreślają, iż ważną cechą tego podejścia jest interakcyjność stylu radzenia sobie charakterystycznych dla danej jednostki” - s. 124; „W przypadku menedżera elastyczność w tym zakresie umożliwia indywidualne podejście do podwładnych, uzyskiwanego nie tylko (...)” - s. 152.

Dlaczego Autorka raz pisała: „ponad to” (cyt. „Ponad to zauważa się powszechne zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu (...)”, s. 38; „Ponad to autorzy podkreślają, iż przeciążenie (...)” - s. 102; „Ponad to autorzy zaproponowali (...)” - s. 144) a innym razem „ponadto” (cyt.: „Ponadto wielkość ról wskazuje na wielkość funkcji, które będzie musiał realizować menedżer” - s. 40; „Ponadto jest jeszcze ścisła współpraca z innymi pracownikami (...)” - s. 156). We wszystkich przypadkach wyrażenie „ponadto” nawiązuje do poprzedniej wypowiedzi (akapitu); wprowadza nową informację na omawiany temat i wymaga pisowni łącznej.

Na stronie 141 jest błąd w słowie „niezależnie”; Doktorantka napisała, cytując: „Jak pisze J. Zieleniewski we wszystkich sytuacjach nie zależnie od tego (...)”. Niepoprawnie napisano słowo „sprzed” w zdaniu: „jak już wspomniano, kompetencje przedstawiane przez powyższych autorów były wizją przyszłości z przed ponad 20 lat (...)” - s. 52. Z kolei na s. 154, w przypisach, tytuł czasopisma napisano „Personel i zarządzanie”, a powinno być „Personel i Zarządzanie” - w tytułach czasopism odmienne części mowy należy rozpoczynać dużą literą.

W punkcie 4.3 Statystyczna weryfikacja postawionych hipotez, przy omawianiu poszczególnych hipotez należało pisać hipoteza niepotwierdzona a nie tak, jak zrobiła to Doktorantka, cytując: „hipoteza nie potwierdzona” (ss. 202 -204)

Występują błędy w budowie zdań, np. (s. 8): „Trzy pierwsze (rozdziały - dopisek recenzentki) mają formę eksploracyjno-systematyzującą wraz z propozycją autorskiej koncepcji synergii elastyczności preferencyjnej stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem. Czwarta część - empiryczna, stanowi opis metodyki badań wraz z opisem badanych podmiotów, wynikami, oceną oraz kierunkiem dalszych badań”.

Nie rozumiem zdania ze strony 181, które rozpoczyna się, cytując: „Ze względu na jasno określone i zbadane charaktery stylu psychometryczne (...)”

Moim zdaniem w wielu miejscach treści nie zostały prawidłowo podzielone na akapity (np.: s. 19, 38, 70-72, 76-78, 108, 133, 141, 152, 172-173). Niektóre przypisy również zredagowano niewłaściwie (np. 435, 436 s. 142 – brakuje tytułu, miejsca ukazania się itd. pozycji autorstwa J. Adair, zacytowanej przez G. Bartkowiak).

Dodam, że w recenzji podaję przykłady błędów, w rozprawie jest ich znacznie więcej. Rozumiem, że mogą zdarzyć się pewne „niedociągnięcia” edytorskie, ale ilość pomyłek w tej rozprawie jest zbyt duża - utrudniają one zrozumienie tekstu i obniżają wartość pracy.

## 5. Założenia i metody badań

**Celem badań empirycznych** była „identyfikacja, analiza i diagnoza związku między stylem kierowania a stylem radzenia sobie ze stresem w kontekście kierowania ludźmi w organizacji”. Autorka sformułowała także 6 pytań badawczych (s. 177-178), które ukierunkowały jej „poszukiwania”. Postawiła także tezę oraz 14 hipotez (hipotezy 1-12 odzwierciedlają, cytując: „wszystkie możliwe konfiguracje stylów radzenia sobie ze stresem oraz stylów kierowania” - s. 178). Nie mam uwag do pytań, tezy i hipotez.

Żeby zrealizować założenia badawcze, Doktorantka przeprowadziła badania, wykorzystując Inwentarz Stylów Kierowania WERK, Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS oraz autorski kwestionariusz ankiety.

Badania zostały przeprowadzone wśród 188 kierowników zatrudnionych w bankach. Doboru badanych dokonano „w oparciu metodologię badań statystycznych” (s. 184).

Autorka podkreśliła, iż menedżerowie pracujący w sektorze bankowym należą do osób funkcjonujących w stałych warunkach stresogennych, cytując: „branża bankowa zajmuje drugie miejsce zarówno pod względem częstości występowania zagrożeń psychospołecznych, jak i poziomu ich stresogenności”, s. 184 (podobne argumenty przedstawiono także na stronach 186-188). Dodatkowo (szkoda, że dopiero w zakończeniu, s. 213) Doktorantka wyjaśniła, iż cytując: „istnieje niewielka liczba badań na temat stresu w miejscu pracy wśród menedżerów banku. Najwięcej badań dotyczy pracowników służby zdrowia w tym: pielęgniarek, lekarzy i pracowników ratownictwa medycznego, ponadto strażaków, pilotów, policjantów czy nauczycieli, ale nadal brakuje badań kadry menedżerskiej w sektorze bankowym”.

Analizując dane, wykorzystano metody statystyczne oraz zalecenia autorów kwestionariusza WERK i CISS.

Moim zdaniem założenia i metodyka badań zaprezentowane zostały poprawnie. Niestety Autorka nie napisała, czy ma uprawnienia do wykorzystania „psychologicznych” narzędzi badawczych (w szczególności kwestionariusza CISS).

Mam zastrzeżenia do autorskiego kwestionariusza, który został wykorzystany do badania sprawności, skuteczności i elastyczności kierowników. Otóż formułując niektóre zdania, Doktorantka wprost pytała o sprawność (sformułowanie 3: „Sprawnie wykorzystuje narzędzia dostępne narzędzia”, stwierdzenie 5: „Jestem zadowolony ze swojej sprawności kierowania ludźmi”) i elastyczność (zdanie 14: „Elastycznie dostosowuje działanie do zaistniałej sytuacji”). Moim zdaniem mogła użyć innych słów, które w sposób „opisowy” wyjaśniłyby, co ją interesuje (tak jak w stwierdzeniu 1: „Podczas kierowania ludźmi zręcznie posługuje się własnymi metodami i technikami” czy w zdaniu 12: „Potrafię dostosować styl radzenia sobie ze stresem do wymagań sytuacyjnych”). Dodam, że w kwestionariuszu również są błędy edytorskie - zamiast literki „ę” w niektórych stwierdzeniach jest „e”.

Dlaczego w zdaniu 11 Doktorantka użyła słowa „zarządzanie”, zamiast „kierowanie”? Nie rozumiem też sformułowania 13: „Rozwiązywanie niecodziennych problemów sprawia mi trudność”. Nawet najlepszym kierownikom rozwiązywanie trudnych, rzadkich problemów może sprawiać trudność, ale nie oznacza to, że okażą się oni nieskuteczni czy niesprawni. Jeśli kierowanie ludźmi przebiega bez zakłóceń (zdanie 2), oznacza to, że kierownik jest skuteczny i sprawny a jeżeli te zakłócenia występują, to jest nieskuteczny i niesprawny? Moim zdaniem, napotykając zakłócenia i radząc sobie z nimi, można być skutecznym i sprawnym. Podobne uwagi mam do pytania 8 – jeżeli podejmowanie optymalnych decyzji, zwłaszcza w trudnych warunkach, jest dla kierownika kłopotliwe, nie oznacza to, że będzie on nieskuteczny (może ocenić warunki jako niesprzyjające, ale poradzi sobie z zaistniałą sytuacją, wykorzysta właściwe metody i zrealizuje cel).

Gdy kierownik osiąga wyniki współmierne do nakładów to jest skuteczny i sprawny (zdanie 4)? A jeśli okoliczności, w jakich kierownik dokonuje wyborów, są trudne, firma „dźwiga się z kryzysu”, co wymaga większych nakładów pracy, to co wtedy?

Moim zdaniem ograniczenia przyjętej metodyki badań omówiono zbyt ogólnie (s. 214). Nie zwrócono na przykład uwagi na to, że kierownicy dokonali samooceny (skuteczności,



sprawności i elastyczności kierowania), co nie pozostaje bez wpływu na wyniki i wnioski z badań.

## 6. Ocena merytoryczna i uwagi

Doceniam wkład pracy mgr K. Rozbejko w przygotowanie rozprawy oraz to, że poruszyła złożoną i dość trudną problematykę. Doktorantka nie zadbała o aspekty formalne; w pracy występują liczne błędy, które w niektórych przypadkach utrudniają dokonanie oceny merytorycznej – nie wiadomo, czy są to błędy edytorskie, wynikające z zaniedbania, czy świadczą o niezrozumieniu przez Autorkę pewnych zagadnień. W niniejszej części recenzji koncentruję się na moich wątpliwościach co do pewnych kwestii, oczekując ich doprecyzowania lub wyjaśnienia.

Przede wszystkim uważam, że część teoretyczna, zwłaszcza rozdziały pierwszy i drugi, mają charakter podręcznikowy. Treści tych rozdziałów powielają definicje i klasyfikacje zawarte w innych opracowaniach, w tym dydaktycznych. Nie wnoszą zatem nic nowego do dorobku nauk o zarządzaniu. Z punktu widzenia problematyki pracy nieuzasadnione wydaje mi się opisywanie „podejść do zarządzania” (które omawiane są w większości podręczników). Przytaczanie tak wielu definicji zarządzania, kierowania, kompetencji też uważam za niepotrzebne. Wystarczyło napisać, że te terminy zostały zdefiniowane i przyjąć dla potrzeb rozważań wybrane ich definicje.

Zwrócenie uwagi, że podejmowanie odpowiedzialnych, trudnych, nietypowych decyzji może powodować stres kierowników jest uzasadnione, jednak nie jestem przekonana do prezentowania różnych klasyfikacji decyzji (te fragmenty również nadają opracowaniu charakter podręcznikowy).

Wiele wypowiedzi Autorki jest dla mnie niejasnych. Nie zrozumiałam, co autorka miała na myśli, na przykład pisząc, cytując:

- ✓ „Historyczny rozwój głównych podejść do zarządzania w organizacji oraz usytuowanie ich w historycznym kontekście ujęć współcześnie stosowanych (...)” - s. 10
- ✓ „Omówienie ewolucji modelu kierownika stanowi(...) – s. 38 – o jaki model chodzi?
- ✓ „Niemniej podział przedstawiony przez H. Mintzberga (...) stanowi swoiste rozszerzenie pozostałych podziałów” - s. 40 (o jakie pozostałe podziały „chodzi”? w jakim zakresie stanowi rozszerzenie pozostałych podziałów?).

- ✓ „Kompetencje związane są raczej z formalnym dokumentowaniem posiadanej wiedzy (s. 47 oraz s. 56) – w kontekście przyjętej przez Doktorantkę definicji („Kompetencje rozumiane są jako umiejętności, wiedza i cechy osobiste oraz zachowania” - s. 47) wymóg dokumentowania wydaje się co najmniej „dziwny”
- ✓ „Próba badawcza została zdefiniowana w oparciu o cechy statystyczne i metodologię badań statystycznych, wykorzystując badania kwestionariuszowe wybranej grupy reprezentatywnej badanej zbiorowości” (s. 184).

Mam wątpliwości, czy poprawne jest sformułowanie „elastyczność preferencyjna stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem”. Moim zdaniem lepiej brzmiałoby wyrażenie elastyczność preferencji (w kontekście bycia skłonny do zrobienia czegoś, tym przypadku do zmiany stylu kierowania i reagowania na stres; preferencja - skłonność, orientacja, ukierunkowanie, upodobanie) a nie przymiotnika „preferencyjny” (którego synonimami są słowa: korzystny, priorytetowy, ulgowy, uprzywilejowany).

Niejasne jest dla mnie następujące zdanie: „Z kolei zwrot ku religii jest preferowany przede wszystkim przez pracowników banku”(s. 126). Dlaczego Autorka rozważa kwestię „religii”?

Obawiam się, że Doktorantka nie w pełni rozumie koncepcję sprawnego działania w ujęciu prakseologicznym. Odnoszenie sprawności w rozumieniu T. Kotarbińskiego do podręcznikowych czy też poradnikowych wskazówek (np. J. Adair czy F. Mingotaud), jak być sprawnym menedżerem (s. 142-143), nie jest uzasadnione.

## 7. Podsumowanie i konkluzja

**Ogólna ocena rozprawy** (tzn. poprawności treści, formuły problemu badawczego i sposobu jego rozwiązania, podstawy źródłowej rozważań oraz aspektów formalnych) **nie jest jednoznaczna**. Mam pewne wątpliwości i uwagi (które wymieniłam wyżej). Jednocześnie dostrzegam walory pracy:

- ✓ interesująca, złożona i aktualna problematyka
- ✓ odniesienie się do bogatego zbioru literatury (przypisy, bibliografia) - 358 pozycji, w tym około 1/3 źródeł anglojęzycznych
- ✓ uzasadnienie i wyjaśnienie przyjętej metodyki badań

- ✓ zastosowanie metod statystycznych analizy danych
- ✓ oryginalne rozwiązanie problemu naukowego
- ✓ to, że może stanowić punkt wyjścia do dalszych poszukiwań (o czym Autorka napisała – s. 211-212).

Zestawiając mocne i słabsze strony recenzowanej rozprawy, przychylam się do tego, by uznać dzieło **mgr Katarzyny Rozbejko pt. „Elastyczność w doborze stylów kierowania i radzenia sobie ze stresem w pracy menedżera”**, napisane pod kierunkiem dr hab. Marzeny Stor, prof. UE i dr Doroty Molek-Winiarskiej, promotora pomocniczego, za **spełniające podstawowe wymogi** zawarte w artykule 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 2017 r., poz. 1789) i w związku z powyższym **wnioskuje o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.**

Mam nadzieję, że w trakcie obrony Doktorantka ustosunkuje się do moich uwag i udzieli wyczerpujących wyjaśnień. Jestem również ciekawa, jak przekona mnie do „swoich racji” i w jaki sposób uzasadni „niestaranność edytorską”.

Joanna Cewińska

