

Dr hab. Piotr Górski prof. AGH  
Wydział Zarządzania AGH

Wpł. dn. 14.04.2022 Kraków 5.04.2022

*Woslye*

Recenzja pracy doktorskiej Pana mgr inż. Artura Marszała pt. Wdrażanie coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach województwa śląskiego napisanej pod kierunkiem dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk, prof. uczelni.

Podstawą opracowania recenzji jest pismo pani Dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej dr hab. Agaty Mesjasz - Lech prof. uczelni z dnia 23 luty 2022 r. w sprawie powierzenia mi obowiązków recenzenta rozprawy doktorskiej mgr inż. Artura Marszała. Przedmiotem oceny jest przesłana rozprawa doktorska, która zgodnie z wymogami prawnymi Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dn. 20 lipca 2018 roku (Art. 179) powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, potwierdzać ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej kandydata w danej dyscyplinie naukowej.

Przyjęte kryteria oceny rozprawy doktorskiej:

1. Struktura rozprawy doktorskiej
2. Przesłanki podjęcia tematu, cel zasadniczy i cele szczegółowe (cele naukowo-poznawcze i cele praktyczne), pytania i hipotezy badawcze, metody badawcze zastosowane w pracy
3. Ogólna wiedza teoretyczna i problematyka badawcza
4. Oryginalność rozwiązania problemu badawczego, zastosowana metodologia, dobór metod i technik badawczych
5. Konkluzja autora, udzielenie odpowiedzi na postawione pytania, zasadność wniosków
6. Język pracy i edycja (przypisy, opisy rysunków, wykresów itp.)
7. Mocne i słabe strony dysertacji .

Recenzowana rozprawa poświęcona jest przedstawieniu argumentów oraz barier zastosowania coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach województwa śląskiego. Sam Autor cel swojej pracy określa we Wstępie następująco: „Przedmiotem rozprawy jest określenie, w jakim stopniu coachingowy styl zarządzania jest czynnie adaptowany w małych przedsiębiorstwach działających na terenie województwa śląskiego. Konstatacja czy wykorzystanie coachingu spotyka się z akceptacją i oczekiwaniami pracowników oraz członków kadr zarządzających małych przedsiębiorstw. (...) Celem rozprawy jest określenie determinant rozwoju i barier wdrażania coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach.” (s. 6) Zatem użycie w tytule słowa „wdrażanie” jest nieco na wyrost, gdyż wymagałoby analizy procesów wprowadzenia tych metod w badanych przedsiębiorstwach, a badania główne opierały się nie na badaniach przedsiębiorstw, a przeprowadzeniu ankiet i wywiadów z właścicielami, menedżerami i pracownikami małych przedsiębiorstw woj. Śląskiego.

Układ i treść pracy:

*goll*

Praca liczy 262 strony tekstu. Składa się ze Wstępu, 5 rozdziałów, Podsumowania spisu literatury, tabel, rysunków oraz załączników w postaci Kwestionariusza oraz Odpowiedzi specjalistów dotyczące wdrażania coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach.

We Wstępie Autor w sposób trochę nieuporządkowany przedstawia przesłanki podjęcia problematyki rozprawy. Pojawia się tu kilka wątków związanych z rozwojem nauk o organizacji i zarządzaniu oraz wprowadzania coachingowego stylu zarządzania. Wrażenie „nieuporządkowania” wynika z braku logicznego wyводу i przede wszystkim braku jakichkolwiek odniesień do literatury przedmiotu, poza jednym przypisem odnoszącym się do definicji stylu zarządzania. Znacznie lepiej przedstawia się sformułowanie celu głównego i celów szczegółowych pracy oraz hipotezy głównej i hipotez pomocniczych. Hipoteza główna została sformułowana następująco:

„Nabycie większej wiedzy przez kadrę kierowniczą w zakresie coachingowego stylu zarządzania zwiększy stopień jego zastosowania w małych przedsiębiorstwach”.

Zauważmy, że tak sformułowana hipoteza zawęży pole badań dotyczących „determinant rozwoju i barier wdrażania coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach” ograniczając się jednoznacznie do zagadnień poznawczych. Na całe szczęście mgr inż. Marszał w swojej dysertacji nie ogranicza się do aspektów poznawczych postaw kadry kierowniczej, co pozwala Mu na podjęcie innych uwarunkowań coachingowego stylu zarządzania, w szczególności relacji przełożonych z podwładnymi, co można zauważyć w hipotezach pomocniczych. Niemniej jednak świadczy to o nienajlepszej dyscyplinie intelektualnej doktoranta. Wstęp kończy krótkie omówienie treści kolejnych rozdziałów dysertacji.

Rozdział pierwszy o charakterze teoretycznym poświęcony jest głównym nurtom w zarządzaniu, przemianom w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem oraz rolem menedżera i stylom kierowania. Jest to zdecydowanie najmniej udany rozdział pracy. Główne nurty zarządzania są dobrane bardzo wybiórczo z dominacją okresu pierwszych 50 lat rozwoju naukowej refleksji nad zarządzaniem, w szczególności nurtowi human relations i behawioralnej psychologii zarządzania, a dominującymi pozycjami bibliograficznymi są podręczniki podstaw zarządzania. Przemiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie zostały klarownie przedstawione. Brak jakiegokolwiek pozycji o charakterze historycznym nie mówiąc już o podstawowych pozycjach dotyczących nauk o przedsiębiorstwie, np. S. Sudoł, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2006 czy J. Lichtarski (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2007. Takie podstawowe pozycje pozwoliłyby Doktorantowi przedstawić interesujące go zagadnienie w sposób syntetyczny i uporządkowany. W tym rozdziale, jak i w całej pracy brak – wydaje się ważnego dla rozprawy doktorskiej – fragmentu poświęconego małym i średnim przedsiębiorstwom, ich specyfiki zarówno w wymiarze zarządzania, jak i kultury organizacyjnej, a więc czynników istotnych dla wprowadzenia coachingowego stylu zarządzania. Jedyne akapit w tym podrozdziale poświęcony MSP zawiera wyraźnie jednoznacznie krytyczną tezę (s. 24), jednak nie popartą ani argumentami, ani odwołaniem do badań; brak przypisu.

Lepiej przedstawiają się podrozdziały poświęcone rolowi menedżera; choć w tytule jest rola, co jest nieprawidłowe, gdyż, jak wynika z informacji zawartych w tab. 1.5 odwołujących się z drugiej ręki do Mintzberga, ról jest 10. Polecałbym w przypadku tak kluczowych dla tematu rozprawy kategorii jak role menedżerskie opierać się na dostępnym oryginalnym tekście

Gah

Mintzberga, a nie posilkować opracowaniami. Szkoda również, że koncepcji kanadyjskiego badacza mgr inż. Artur Marszał nie wykorzystał w swoich badaniach, gdyż warto byłoby pokazać jak role te realizowane są w zarządzaniu coachingowym. Plusem tego podrozdziału jest odwołanie się do badań poświęconych kompetencjom menedżerskim kadry kierowniczej. Rozdział teoretyczny kończą rozważania poświęcone kluczowemu pojęciu jakim jest styl zarządzania. Wielość koncepcji przedstawiona została kompetentnie. Doktorant skupił się na charakterystyce stylu demokratycznego i autorytarnego, które są punktem odniesienia dla formułowanej hipotezy pomocniczej nr 3. Literatura na której się opiera doktorant referując zagadnienie stylów zarządzania jest w większości z końca XX i początku XXI wieku. Nie jest to zarzut, gdyż odwołuje się do autorów i podręczników, w których koncepcje te zostały omówione wyczerpująco, np. Barbary Kozusznik. Szkoda tylko, że Doktorant nie zwrócił uwagi na rzecz niezmiernie istotną, zmiana koncepcji stylów zarządzania była odpowiedzią na zmiany w relacjach przełożony – podwładny, postawach wobec pracy i treści samej pracy, co doskonale widoczne jest w koncepcjach sytuacyjnych.

O wiele lepsze są rozdziały drugi i trzeci poświęcone coachingowi. Świadczą nie tylko o lepszej znajomości tych zagadnień niż zagadnień teoretycznych, ale także o swobodniejszym poruszaniu się w tej problematyce. Mgr inż. Marszał ukazuje rozwój coachingu, wskazuje na najważniejsze publikacje wpływające na ten rozwój. Podsumowując omawiane definicje coaching określa jako „udzielanie wsparcia ludziom w pokonywaniu przeciwności i ograniczeń, znajdowaniu najlepszych dla siebie rozwiązań i dążenia do zakładanego celu. Coaching czynnie wpływa na poprawę efektywności działania i przyswajanie nowych kompetencji. Ważne, że to klient wybiera własne metody poczynąń. Coach, zadając pytania, wspiera go w kreatywnym tworzeniu najlepszego dla siebie rozwiązania. (s. 48)

Fragment ten wyraźnie wskazuje na postawę coacha zorientowaną na „klienta”, na jego postawę, nastawienie, które ma pomóc w rozwoju osoby określanej mianem klient. W dalszej części pracy doktorant wskazuje, iż postawa ta i działania coacha stanowią podstawę dla kształtowania się coachingowego stylu zarządzania. (s. 107). Jest to ważna i konstruktywna dla dysertacji teza, gdyż przedstawione w rozdz. drugim rodzaje, wzorce i narzędzia dobrze przedstawiają to, co coaching ma do zaoferowania menedżerowi, aby rozwijać wartość kapitału ludzkiego w organizacji. Mgr inż. Artur Marszał umiejętnie przechodzi od literatury o charakterze warsztatowym określającym działania coacha do tez wskazujących na znaczenie tego typu działań dla rozwoju zawodowego pracowników. Wiedza dotycząca tej problematyki jest przedstawiona w sposób uporządkowany. Uważny czytelnik potrafi docenić to, co ma na temat coachingu i narzędzi jego pracy do powiedzenia doktorant. Szkoda jednak, że on sam nie wykorzystuje tego materiału w swojej pracy w 100 procentach kończąc poszczególne rozdziały krótkim podsumowaniem. W rozdziale drugim byłoby to odniesienie omawianej problematyki do rozważań wcześniejszych, np. do koncepcji ról menedżerskich, wskazania w jaki sposób jego charakterystyka coacha wpływa na realizację ról wyróżnionych przez Mintzberga. Wtedy czytelnik miałby jeśli nie pewność, to przynajmniej wrażenie, że mgr inż. Marszał panuje nad materiałem, potrafi wiązać koncepcje teoretyczne z charakterystyką zjawiska omawianego w tym rozdziale.

W rozdziale trzecim wprowadza ważną z perspektywy coachingowego stylu zarządzania kategorię kultury. Doktorant podaje niczym w pigułce najważniejsze kwestie dotyczące kultury w zarządzaniu. Sprawia jednak wrażenie, że traktuje to pojęcie, które niejako z konieczności powinno znaleźć się w jego pracy. A szkoda, bo kategoria kultury powinna pełnić istotną rolę w jego analizie, to przecież realizacja stylów zarządzania dokonuje się w określonych warunkach kulturowych. To przecież wdrażanie coachingowego stylu zarządzania wymaga określonych zmian w kulturze organizacji. To wreszcie uwagi jego

Yoh

respondentów na temat komunikowania przełożony – podwładny dotyczą między innymi właśnie kultury organizacyjnej. W rozdziale trzecim jest półtorastronicowy podrozdziałik coachingowa kultura organizacyjna, w której mgr inż. Artur Marszał za D. Clutterbuck i D. Megginson wypunktowuje cechy kultury coachingowej. Szkoda jednak, że nie zwrócił uwagi na to jaką teoretyczną koncepcję kultury przyjęli oni w swoich badaniach i tę koncepcję nie scharakteryzował w podrozdziale 3.1. Uwagi które tu czynię może wydają się drobiazgowo, ale są istotne z punktu widzenia nie tylko kompozycji pracy, ale i relacji teorii i empirii. Przyjęta koncepcja teoretyczna dotycząca kultury ma swoje odzwierciedlenie w charakterystyce kultury coachingowej, która z kolei korespondować powinna z coachingowym stylem zarządzania, który jest naczelnym problemem dysertacji, a charakterystyka dokonana przez D. Clutterbuck i D. Megginson, jeśli Autor dysertacji uważa ją za cenną, powinna zostać wykorzystana jako punkt odniesienia w interpretacji badań własnych. W ten sposób koncepcje teoretyczne „są po coś”, są narzędziami służącymi badaczowi w rozwiązywaniu postawionego problemu.

W przyjętych przez Doktoranta definicjach stylu zarządzania i coachingowego stylu zarządzania są one określone w kategoriach postawy przełożonego wobec podwładnego. Na s. 108 pisze wprost „coaching to postawa, a nie tylko zbiór umiejętności”. Nie podaje definicji coachingowego stylu zarządzania. Pisze, że: zjawisko wykorzystania idei coachingu w zarządzaniu określa się już mianem coachingowego stylu zarządzania. Polega na udzielaniu wsparcia pracownikowi w jego dalszym rozwoju i pomaga mu to odkrywać swoje własne, ukryte zasoby. Wpływa to w dużej mierze na sam wizerunek zewnętrzny przedsiębiorstwa. (s. 107) i dodaje odwołując się do siebie samego: „Coachingowy styl zarządzania nie pojawia się w momencie zastosowania odpowiednich technik i zadawania pytań. Ważna jest sama intencja menedżera i jego przekonanie, że należy do ludzi odnosić się z dużym szacunkiem i stwarzać im możliwości do dalszego rozwoju. Wykorzystuje inteligencję emocjonalną i własny autorytet” (s. 108). Brak jednoznacznej definicji uważam za poważny mankament, gdyż kolejnym krokiem w badaniach empirycznych powinna być operacjonalizacja tej definicji, co jest warunkiem badania empirycznego interesującego go zjawiska (E. Babbie, Badania społeczne w praktyce, s. 161 – 162). Natomiast na płaszczyźnie teoretycznej definicja coachingowego stylu zarządzania pozwala na wyjaśnienie relacji między tym pojęciem, a powiązanimi z nim pojęciami kultury coachingowej czy ról menedżerskich. To, w jaki sposób mgr inż. Artur Marszał charakteryzuje coachingowy styl zarządzania świadczy, iż ujmuje go w kategoriach postawy, stąd fragmenty poświęcone inteligencji emocjonalnej, charakterystyce coacha czy omawiane w rozdz. trzecim modele. Rozdział ten kończą rozważania dotyczące oceny wykorzystania coachingu w przedsiębiorstwie. Autor omawia stosowane metody i podaje wyniki badań amerykańskich. Proponuje stosowanie ilościowych metod opartych na ROI, stopa zwrotu z inwestycji. Rodzi to pytanie w jaki sposób Doktorant proponowałby mierzyć poziom zarządzania coachingowego jeśli zarządzanie to opiera się na „miękkich” charakterystykach postaw przełożonego wobec podwładnych. Podobnie jak w poprzednich rozdziałach pracy brak jest jakichkolwiek wniosków, szczególnie takich, które mogłyby zostać wykorzystane jako przesłanki merytoryczne i metodologiczne w omawianych w rozdziale następnym badaniach empirycznych.

Ostatnie dwa rozdziały pracy są napisane na podstawie przeprowadzonych badań. Na początku Autor odpowiada na pytanie co to jest proces badawczy wskazując na trzech autorów T. Pilcha, M. Bunge i A. Góralskiego (s.125). Szkoda, że poza pedagogiem Pilchem nie odwołuje się do jakichkolwiek innych autorów podręczników z metod badań. Trochę dziwne, że wspomina M. Bunge, o którym w Polsce pisze W. Gasparski i podkreśla jego wkład w epistemologię badań praktycznych związanych z projektowaniem (W. Gasparski,

Gali

Znaczenie i istota epistemologii oraz metodologii nauki o zarządzaniu, MBA, 2009 nr 4). Tak więc przewodnikiem Doktoranta po problematyce badań społecznych zostaje T. Pilch, specjalista od badań pedagogicznych. Trochę szkoda, bo znacznie lepszy jest podręcznik E. Babiego, gdyż pozwoliłby Mu dostrzec bardzo ważny etap w przygotowaniu badań, mianowicie dobór i operacjonalizację wskaźników, czego nie ma ani w tab. 4.1 na s. 126, ani co najważniejsze w samej pracy. Chodzi o takie podstawowe dla pracy kwestie jak zdefiniowanie i operacjonalizacja „determinant rozwoju”, „barier wdrażania” coachingowego stylu zarządzania”. Problematyka pracy – jak rozumiem – dotyczy określonego procesu, zmiany polegającej na kształtowaniu się coachingowego stylu zarządzania i Doktorantowi zależy na ukazaniu tych czynników, które sprzyjają temu procesowi i tych, które go utrudniają. Zatem przydałby się model analizy. Na przykład jeśli mgr inż. Artur Marszał zamierzał dokonać oceny poziomu wiedzy kadry zarządzającej małych przedsiębiorstw dotyczącej coachingu to należałoby wskazać jak będzie ten poziom wiedzy mierzył. Tak jak w przypadku oceny pracy doktorskiej recenzent dokonuje oceny poziomu wiedzy doktoranta wedle przyjętych kryteriów (np. wiedza teoretyczna, kompetencje badawcze, jasność wyводу, itp. Takie procedury powinny być zastosowane w odniesieniu do wszelkich interesujących Doktoranta zmiennych.

Cennym walorem pracy jest korzystanie z wielu źródeł, z wywiadów z ekspertami oraz ankiet w badaniach kadry kierowniczej i pracowników. Daje to Autorowi możliwość oceny procesu kształtowania coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach. Za bardzo trafne uważam rozpoczęcie badań od wywiadów z ekspertami. Z pewnością pozwoliło to Doktorantowi zweryfikować przyjęte założenia, uszczegółwić problematykę dalszych badań i doprecyzować kwestionariusz. Przygotowany kwestionariusz ankiety (Zał. Nr 1) jest poprawny i obejmuje zagadnienia będące tematem badań. Gwoli ścisłości metodologicznej należałoby tylko w niektórych pytaniach postarać się o większą komunikatywność. I tak w pyt. 8 „Jakie czynniki miały wpływ na Pana/Pani wybór bieżącego miejsca pracy:” brak instrukcji dla respondenta, jak wiele odpowiedzi może zaznaczyć, gdyż nie są to odpowiedzi wykluczające się. Podobnie pyt. 21.

„Co jest istotne dla Pana/Pani? Skala ocen: 1 – całkowicie negatywne, 5 – całkowicie pozytywne.” Jako ankietowany miałbym kłopot, co w tym pytaniu może znaczyć „całkowicie negatywne” Na przykład „Stażność i pewność zatrudnienia” Zwykle przełożenie skali jest następujące: „Bardzo ważne” „Raczej ważne” .... aż do „zupełnie nieważne”, a jak interpretować odp. „całkowicie negatywne”?

W rozdz. 4.3. „Coachingowy styl zarządzania w praktyce organizacyjnej małych przedsiębiorstw – opinie specjalistów” zostało przedstawione opracowanie wypowiedzi 9 ekspertów - specjalistów dotyczące dwóch kwestii: co przemawia za zastosowaniem coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach oraz bariery wprowadzania tego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach. Niepotrzebnie Autor podaje ich nazwiska, znacznie lepiej było scharakteryzować ich eksperckość posiłkując się informacjami zawartymi w zał. Nr 2. Opracowanie wypowiedzi ekspertów zostało przeprowadzone fachowo, argumenty i bariery zostały przekonująco wypunktowane i uzasadnione. Swoją główną hipotezę przyjętą w pracy doktorskiej potwierdza w oparciu o analizowane wypowiedzi ekspertów pisząc: „Zdecydowanym blokerem w zastosowaniu coachingowego stylu zarządzania pozostaje przede wszystkim brak wiedzy, wśród ludzi zajmujących kierownicze stanowiska w małych przedsiębiorstwach, czym tak naprawdę jest coaching.” (s.137)

gph

W podrozdziale 4.4 przechodzi do omawiania wyników badań ilościowych. W sytuacji niezbyt licznej próby (59 osób) nie miało sensu operowanie procentami, lepiej było posługiwać się wielkościami liczbowymi, np. „do 24 lat – pokolenie Z (ludzie urodzeni od 1995 do obecnie) – 3,39%. Ilu to mogło być respondentów dwóch? Praktycznie cały ten rozdział liczący 28 stron mógłby być z powodzeniem usunięty gdyż zawiera omówienie rozkładów odpowiedzi na pytania ankiety, które powinny być w formie tabelarycznej zawarte w aneksie, a w tekście głównym informacje syntetyczne oraz interpretacja istotnych statystycznie korelacji wykorzystujących zmienne metryczkowe, np. wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie czy domena przedsiębiorstwa, co pozwoliłoby zwrócić uwagę na różnice w uwarunkowaniach wprowadzenia coachingowego stylu zarządzania w przedsiębiorstwach uwzględniając te dwie zmienne.

Zdecydowanie najlepszym w mojej opinii okazał się podrozdział 4.5 w którym mgr inż. Artur Marszał zinterpretował uzyskane dane i wykorzystał je do odniesienia się do postawionych hipotez. W podrozdziale tym nie tylko syntetyzuje uzyskane w toku badań informacje i odnosi je do celu pracy, ale okazują się one być interesujące zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia. Zaliczyłbym do nich: zagadnienia zapłaćcowych motywacji w badanych przedsiębiorstwach (s. 168), stosunkowo słaba potrzeba łączenia własnego rozwoju z pracą zawodową menedżerów (s. 169), ignorowanie opinii i potrzeb pracowników w zakresie szkoleń (s. 171). Atutem tej części pracy jest umiejętność całościowego spojrzenia zarówno na problem wprowadzenia coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach, jak i powiązani odpowiedzi na kilka pytań z poszczególnymi hipotezami. Wykorzystanie różnic w spojrzeniu kierowników i pracowników na temat aktualnego stanu zarządzania jest świetnie wykorzystywane przez Autora, pozwala zarówno na weryfikację hipotez, jak i na ukazanie konsekwencji istniejących różnic. Mgr inż. Artur Marszał w tym rozdziale także sięga do rozdziałów teoretycznych pracy, do rozdz. II charakteryzującego kompetencje coacha. Jest to kolejnym atutem pracy i prowadzonego w rozdz. 4 wywodu. Umiejętnie łączy poszczególne kompetencje coacha z pytaniami kwestionariusza. Pozwala mu to na wielokrotne wskazywanie znaczenia relacji interpersonalnych i jakości procesów komunikowania. W tym diagnostycznym rozdziale pracy upatruję dużą wartość „dobrej roboty” jaką wykonał Doktorant. Cenię go za szczegółowe udokumentowanie tez i dostarczenie czytelnikowi rzetelnej wiedzy o stanie zarządzania w małych przedsiębiorstwach woj. śląskiego. Inspirujące do dyskusji są konstatacje dotyczące zarówno braków kompetencyjnych i nastawienia kadry kierowniczej tych przedsiębiorstw jak i oczekiwań pracowników. Generalnie uważam, iż w tym rozdziale pracy mgr inż. Artur Marszał przekonująco uzasadnił główną hipotezę pracy i hipotezy szczegółowe, pokazał, iż posiada kompetencje do analizowania i interpretowania informacji pochodzących z różnych źródeł.

Równie cenny jak rozdział 4 jest kolejny, ostatni rozdział pracy. Co ważne, oba rozdziały ze sobą korespondują. W podrozdziale 5.1 Doktorant kontynuuje rozważania dotyczące barier wprowadzania coachingu. Odwołuje się przy tym do wątków teoretycznych dotyczących autokratycznego zarządzania oraz posiadania przez menedżera kompetencji wynikających z inteligencji emocjonalnej. Rozważania te, jak również wskazane czynniki motywujące do zastosowania coachingu w przedsiębiorstwie są dobrym wstępem do ukazania bardzo wartościowego procesu wdrażania coachingu. W tym ostatnim fragmencie dysertacji tytułowe wdrażanie okazuje się nie elementem diagnostycznym pracy a postulatem i projektem działania. W tej części pracy mgr Artur Marszał przedstawił proces upowszechnienia wiedzy na temat coachingu poprzez firmy szkoleniowe i uczelnie wyższe. Bardzo pomocnym dla wdrażania coachingu jest zestaw pytań zamieszczonych na ss. 211 – 212. Kompetentnie omawia inne narzędzie rozwoju jakim jest trening grupowy Balinta. Opisane sposoby

404

wdrażania coachingu pokazują, iż perspektywa przyjęta przez Doktoranta przechyliła się w stronę psychologicznych uwarunkowań i narzędzi wdrażania coachingu, zostawiając z boku uwarunkowania kulturowe.

Podsumowując swoją recenzję pragnę wrócić do punktu wyjścia i dokonać syntetycznej oceny

według przyjętych kryteriów:

1. Strukturę rozprawy doktorskiej uważam za poprawną i logiczną.
2. Przesłanki podjęcia tematu, cel zasadniczy i cele szczegółowe (cele naukowo-poznawcze i cele praktyczne), pytania i hipotezy badawcze, metody badawcze zastosowane w pracy. Uważam za właściwe, z zastrzeżeniami wskazanymi odnośnie szczegółowych kwestii metodologicznych (wskaźniki, operacjonalizacja, drobne uwagi dotyczące kwestionariusza)
3. Ogólna wiedza teoretyczna i problematyka badawcza. To najsłabsza strona dysertacji omówiona szczegółowo w recenzji, dlatego proszę aby podczas publicznej rozprawy doktorskiej Doktorant bazując na literaturze przedmiotu, w szczególności koncepcjach teoretycznych przedstawił relacje między koncepcją ról menedżerskich Mintzberga a koncepcjami stylów kierowania oraz ukazał kulturowe uwarunkowania stylów kierowania i wprowadzania coachingowego stylu zarządzania.
4. Oryginalność rozwiązania problemu badawczego, zastosowana metodologia, dobór metod i technik badawczych. Sposób rozwiązania problemu naukowego uważam za właściwy, dobór metod, kolejność prowadzenia badań i interpretacja danych uzyskanych w toku badań za poprawne i konkluzywne.
5. Konkluzja autora, udzielenie odpowiedzi na postawione pytania, zasadność wniosków. Autor poprawnie zweryfikował postawione w pracy hipotezy, zaproponował w interesujący sposób wdrażanie coachingu w małych przedsiębiorstwach i dostarczył wartościowej wiedzy o zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami w woj. śląskim.
6. Język pracy i edycja (przypisy, opisy rysunków, wykresów itp.) Edycja poprawna, gorzej z językiem, szczególnie w teoretycznej części pracy, brak spójności treści akapitów, brak wniosków dotyczących omawianej literatury przedmiotu oraz w niektórych miejscach brak przypisów pozwalających na argumentowanie tezy.
7. Mocne i słabe strony dysertacji .

Mocne strony: interesujący i ważny temat, przekonujące dowodzenie hipotez, ciekawa diagnoza zarządzania małymi przedsiębiorstwami w woj. śląskim i wartościowa propozycja wdrażania coachingowego stylu zarządzania.

Słabe strony: opanowanie i omówienie zagadnień teoretycznych, wykorzystanie koncepcji teoretycznych w konceptualizacji badań i mimo wszystko język dysertacji.

Pan mgr Artur Marszał jest praktykiem coachingu i to wpłynęło na atuty jego pracy doktorskiej, ale nie powinien zapominać, że praca doktorska to praca naukowa, dlatego , gdy pisze na s. 210 odnośnie wątpliwości właścicieli i menedżerów, którzy mieliby skorzystać z jego rad: „Czy Pan sam prowadził kiedyś firmę/kierował ludźmi?” można sparafrazować, „Czy Pan sam napisał już wcześniej większe opracowanie naukowe?” Rolą promotora i recenzenta jest w tym Panu pomóc i mam nadzieję, że moje uwagi zawarte w recenzji na podstawie 40 letniego doświadczenia pozwolą Panu uzupełnić niedociągnięcia w zakresie teorii, która jest pomocna w konceptualizacji i interpretacji badań i w pełnej krasie zaprezentować się podczas publicznej obrony.

Goh

Zatem uważam, że przedstawiona mi praca doktorska Pana mgr inż. Artura Marszała spełnia wymagania ustawowe stawiane dysertacjom doktorskim i dlatego wnioskuję o dopuszczenie Go do dalszych etapów przewodu doktorskiego, do egzaminu i publicznej obrony.

goh