

Prof. zw. Dr hab. inż. Zbigniew **M A L A R A**  
**POLITECHNIKA WROCŁAWSKA**

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. ...14.04.22

*Josep*

## RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr. inż. **Artura MARSZAŁA** zatytułowanej „*Wdrażanie coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach województwa śląskiego*”, przygotowanej pod kierunkiem Dr. hab. inż. Waldemara **JĘDRZEJCZYKA**, profesora uczelni

### Podstawa oceny<sup>1</sup>

Podstawą opracowania oceny jest prośba o recenzję Pani Kierownik dyscypliny naukowej nauk o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Dr hab. **Agaty MESJASZ-LECH**, profesor uczelni z dnia 23 lutego 2022 roku<sup>2</sup> oraz umowa o dzieło sporządzona pomiędzy stronami – przedstawicielami Politechniki Częstochowskiej: Prof. dr. hab. inż. **Jerzym WYSŁOCKIM**, Dr hab. inż. **Iwoną OTOLA**, prof. uczelni (przy kontrasygnacie finansowej Kwestora Politechniki Częstochowskiej mgr inż. **Magdaleny KRAUZE**) i recenzentem, Prof. dr. hab. inż. **Zbigniewem MALARA** oraz załączony do dokumentów egzemplarz rozprawy doktorskiej.

### *Dysertabilność problematyki oraz ogólna ocena pracy*

Wraz z rozwojem nauk o [organizacji i zarządzaniu], [zarządzaniu], [zarządzaniu i jakości] wyłaniały i kształtowały się style zarządzania wywodzące się z różnych szkół naukowego kierowania i wpisujące w nurty badań nad problematyką skutecznego, efektywnego i sprawnego Zarządzania Zasobami Ludzkimi - ZZL (ang. Human Resource Management –

<sup>1</sup> Niniejszą ocenę sporządzono w oparciu o kryteria wynikające z zapisów Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniu i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dziennik Ustaw nr 65, pozycja 595, z późniejszymi z późniejszymi zmianami).

<sup>2</sup> Pismo wraz z dokumentacją dotarło do recenzenta w dniu 18 marca 2022 roku.

*Agata Mesjasz-Lech*

HRM). Należy przy tym zauważyć, iż jest to problematyka rozległa, wielowymiarowa i interdyscyplinarna, łącząca dorobek wielu obszarów, a więc z natury rzeczy niełatwa dla teoretyków i kłopotliwa dla praktyków podejmujących wysiłek poznawczy i aplikacyjny w tym zakresie.

W ostatnich latach, spośród mnogości instrumentów służących wzmocnieniu zarządzania w obszarze ZZL wyodrębnił się *styl coaching'owy*, aktywnie implementowany w organizacjach i instytucjach od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku – głównie w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej. W Polsce moda na ten styl ujawniła się w pierwszej dekadzie XXI wieku, a głównym odbiorcą, gdzie był on wykorzystywany stały się duże organizacje (korporacje) obecne w Polsce od początku zmian ustrojowych.

Przesłanką do rozwijania stylu coaching'owego jest utrwalane przekonanie, iż ów styl skutecznie wzmocnia wykorzystywanie potencjału ludzkiego, porządkując ścieżkę rozwojową pracowników, a co za tym idzie, zapewnia on pełniejszą realizację celów (potrzeb indywidualnych i zespołowych) i podnosi na wyższy poziom efektywność (produktywność) organizacji jako całości. Przesłanka ta ma niebagatelne znaczenie, zwłaszcza w obliczu wyzwań otoczenia i przymusu konkurowania na otwartym, niestabilnym i niepredyktownym rynku.

Nie dziwi przeto, że Autor rozprawy, mgr inż. Artur Marszał, peregrynując to zagadnienie i stając się poniekąd jego zwolennikiem jako praktyk, stawia odważne pytanie o to, czy doświadczenia zgromadzone dotąd w obszarze stosowania stylu coaching'owego w dużych przedsiębiorstwach możliwe są do wykorzystania i upowszechniania także w małych organizacjach (małych przedsiębiorstwach). W konsekwencji formułuje On zamiar (**cel główny rozprawy**) **identyfikacji determinant prorozwojowych oraz ograniczeń dotyczących wdrażania coaching'owego stylu kierowania, biorąc za podmioty badań małe przedsiębiorstwa Województwa Śląskiego [w Polsce]**. Zebrany materiał badawczy miałby posłużyć sformułowaniu rekomendacji na użytek szerszego wdrażania przedmiotowego stylu, zwłaszcza że, jak dotąd, wciąż brakuje szerszego opisu w literaturze przedmiotu i wskazań dotyczących implementacji tych zagadnień jak i rozwiązań sprawdzających się w praktyce.

**Tak zarysowany cel badań uważam za zasadny**, tak ze względów poznawczych jak i utylitarnych, a problematyka, którą podjęto w pracy niewątpliwie wpisuje się w nurt współczesnych trendów zarządzania, Stąd, eksploracja **problematyki stylu coaching'owego i jego stosowania wydaje się ze wszech miar istotna**, a przez to kusząca dla badacza i ważna dla nauki o zarządzaniu i jakości, **co zasadniczo przesądza o dysertabilności tematu i słuszności wysiłku podjętego przez Autora na rzecz jego realizacji**.

## ***Ocena zakresu pracy, hipotez i metod badawczych oraz układu rozprawy***

Na potrzeby zrealizowania celu głównego rozprawy sformułowano **dotatkowo dziesięć (10) celów cząstkowych** zapisanych na stronach 6-7 rozprawy:

1. *Ocena poziomu wiedzy, dotyczącej coachingu, kadry zarządzającej małych przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie województwa śląskiego;*
2. *Ukazanie, który styl zarządzania: autokratyczny czy demokratyczny, dominuje obecnie w polskich małych przedsiębiorstwach na badanym terenie;*
3. *Zbadanie oczekiwań pracowników odnośnie do sposobów zarządzania w ich miejscach pracy;*
4. *Wskazanie kompetencji, które powinien posiadać przełożony, aby optymalnie zarządzać personelem w warunkach ciągłych zmian otoczenia biznesowego;*
5. *Ustalenie stosownego procesu zarządzania w swoich przedsiębiorstwach i ocena jego efektywności – perspektywa kadry kierowniczej;*
6. *Scharakteryzowanie różnic w potrzebach i oczekiwaniach kadry kierowniczej oraz pracowników;*
7. *Określenie udziału stosowania narzędzi coachingowych (informacja zwrotna, partnerska relacja, udzielanie wsparcia w procesie rozwoju pracownika, sposób komunikacji) w kierowaniu personelem;*
8. *Ustalenie ograniczeń w wykorzystywaniu coachingu w aktualnym stylu zarządzania.*
9. *Diagnoza możliwości rozwoju coachingowego stylu zarządzania na podstawie otrzymanych wyników badań;*
10. *Wskazanie metod, które usprawnią zastosowanie coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach.*

**Lista** zapisanych w nich **zadań** (niezależnie od nasuwających się uwag, co do formy ich wyrażenia) **czyni wrażenie kompletnej i komplementarnej**, wpisują się one bowiem w cel główny i merytorykę pytań zawartych w Kwestionariuszu (narzędzie badawcze stanowiące załącznik do pracy) oraz nakreślone ramy pracy i strukturę (układ) rozprawy (o czym jeszcze będzie mowa w dalszej części recenzji).

Następnie, na stronach 7-8, na użytek osiągnięcia celu głównego i celów cząstkowych sformułowano hipotezy (główną oraz siedem [7] hipotez pomocniczych). Przyjęły one następującą postać:



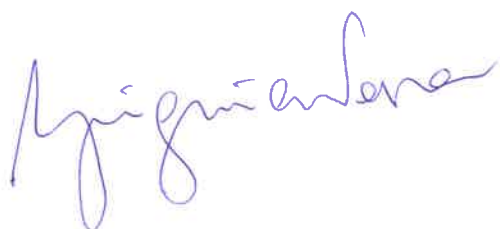
**Hipoteza główna:** *Nabycie większej wiedzy przez kadrę kierowniczą w zakresie coachingowego stylu zarządzania zwiększy stopień jego zastosowania w małych przedsiębiorstwach.*

**Hipotezy pomocnicze:**

- (1) *Rozwój kompetencji pracowników przedsiębiorstwa z uwzględnieniem ich oczekiwań stanowi dobrą pozapłacową motywację;*
- (2) *Dobra obustronna komunikacja między przełożonym a pracownikami poprawia skuteczność działania przedsiębiorstwa;*
- (3) *Stosowanie tylko autorytarnego stylu zarządzania we współczesnych warunkach rynkowych obniża wydajność pracy;*
- (4) *Pracownicy oczekują wsparcia przełożonego i poczucia własnej odpowiedzialności za realizowaną pracę;*
- (5) *Kierownicy i menedżerowie w małych przedsiębiorstwach nie mają odpowiedniej wiedzy z zakresu coachingowego stylu zarządzania;*
- (6) *Dostęp do szkoleń w małych przedsiębiorstwach oraz zachęcanie pracowników do samorozwoju zmniejsza poziom rotacji personelu i poprawia zaangażowanie w wykonywaną pracę;*
- (7) *Brak stosowania narzędzi coachingowych w zarządzaniu współczesną organizacją pogarsza jakość pracy i destabilizuje kadrę pracowniczą.*

Wprawdzie czynią one wrażenie intuicyjnych i (podobnie jak miało to miejsce przy okazji oceny celów rozprawy) można mieć zastrzeżenia, odnośnie do formy (sposobu ich wyrażenia) oraz precyzji (adekwatności) użytych wyrażen, co zostawia przestrzeń na niejednoznaczność ocenianą z punktu widzenia naukowości wpisanych w hipotezy stwierdzeń, nie mniej – widząc problem z perspektywy oczekiwań praktyki – **są one uzasadnione i - jako komunikatywne - zrozumiałe**, choć nie pozbawione niezręczności. **Posiadają bowiem spójny charakter uwzględniający współzależność losów przedsiębiorstwa oraz zasobów ludzkich w nim zatrudnionych**, a ich weryfikacja może okazać się użyteczna na potrzeby wzmocnienia ustaleń poczynionych w badaniach.

Potrzeba ich sformułowania wydaje się ważna i z tego powodu, iż badany problem sprowadza się do poszukiwania sposobów (metod) łączenia (godzenia) celów pracodawcy i pracownika (obecnego i potencjalnego) z zamiarem podnoszenia skuteczności, efektywności i sprawności przedsiębiorstwa jako całości, a stąd rodzi się potrzeba identyfikowania czynników



sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw i przymusu definiowania wytycznych w tym zakresie. Do tego wątku jeszcze odniosę się w części uwag szczegółowych Recenzji.

Badania ankietowe i wywiady ustrukturyzowane przeprowadzono w małych przedsiębiorstwach zlokalizowanych w dużych miastach województwa śląskiego. Zwracano się przy tym do dwóch grup pracowniczych: kadry menedżerskiej i pracowników. W oparciu o uzyskane wyniki badań przeprowadzono ich analizę oraz zweryfikowano hipotezy i sformułowano wnioski. Postępowanie badawcze oparto na dwóch trzykrokowych fazach: Fazie koncepcji złożonej z etapu formułowania problemu badawczego, formułowania hipotezy głównej oraz hipotez pomocniczych; Fazie empirii, podczas której wyznaczono zakres badań, dokonano wyboru narzędzi oraz określono wielkość próby badawczej; Fazie badawczej polegającej na przeprowadzeniu badań właściwych (ilościowych i jakościowych), dokonaniu analizy uzyskanych wyników, weryfikacji hipotez oraz sformułowaniu wniosków. W części ocen szczegółowych powrócę jeszcze do tego wątku.

Wymusiło to opracowanie i przyjęcie przez Autora struktury pracy, na którą złożyły się dwie (2) części – pięć (5) rozdziałów rozprawy, nie licząc Wstępu i Zakończenia.

**Na część pierwszą**, teoretyczną składają się rozdziały o charakterze poznawczym (1-3). Zawierają one treści porządkujące problematykę coaching'u jako filozofii o znaczeniu trwale zmieniającym reguły zarządzania zasobami ludzkimi. W tej części zarysowano także kontekst, z którego wyłaniają się nowe nurty w zarządzaniu personelem oraz miejsce i role współczesnego menedżera. Zdefiniowano i zinterpretowano pojęcie coaching'u oraz uwypuklono jego cechy, istotne w budowaniu (wzmacnianiu) potencjału zasobów ludzkich i omówiono kwestie wykorzystywania coaching'u w organizacji oraz dokonano wstępnej oceny skuteczności jego wykorzystywania. Pomieszczono w tej części zapisy w oparciu o kwerendę literatury przedmiotu (polskiej, ale również obcojęzycznej).

**W części drugiej** – praktycznej pomieszczono rozdziały 4 i 5. Znalazły się w nich zapisy dotyczące przebiegu procesu badawczego (zakres badań, wykorzystywane metody, opis populacji i doboru próby badawczej), zestawienie opinii specjalistów odnośnie do coaching'owego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach oraz wyniki badań szczegółowych (właściwych) przeprowadzonych z wykorzystaniem ankiety (kadra menedżerska i pracownicy), a także konfrontacja (zestawienie) wyników z hipotezami szczegółowymi. W osobnej części (rozdział 5) sformułowano postulaty metodyczne obejmujące wskazania odnośnie do możliwości (warunków) adaptacji stylu coaching'owego w małych przedsiębiorstwach w realiach polskich oraz przyczyn (przeszkód), które to zjawisko (proces) utrudniają. Uwzględniono przy tym



kryteria efektywności wdrażania tego stylu wynikające z wymagań stawianych w tym zakresie kadrze menedżerskiej w osiągnięciu przez nią kwalifikacji związanych z coachingiem.

Zgłoszone propozycje petryfikują studia przypadków oraz ustalenia z wywiadów przeprowadzonych przez Autora rozprawy.

Pracę zamyka Podsumowanie o charakterze uogólnień, wskazujących na znaczenie i korzyści jakie wynikają (mogą wynikać) z implementacji stylu coaching'owego w małych przedsiębiorstwach w warunkach polskich.

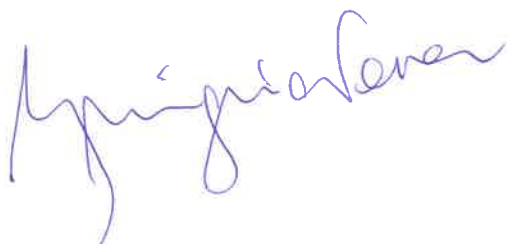
Do pracy, liczącej 262 strony, włączono liczącą 232 pozycje bibliografię, 21 tabel, 100 rysunków oraz załączniki w postaci kwestionariusza i opinii specjalistów dedykowane do potrzeb wdrażania stylu coaching'owego w małych przedsiębiorstwach.

Wszystkie części są względnie autonomiczne, to jest, mimo odrębności są ściśle ze sobą powiązane, a liczba rozdziałów pracy wynika wprost z podejścia do omawianych problemów. **Akcenty podkreślające znaczenie treści pracy są rozłożone właściwie, stąd przyjęty układ pracy oceniam jako prawidłowy z punktu widzenia możliwości zrealizowania postawionych celów, przyjętych hipotez, zakresu badań oraz założonych proporcji poszczególnych części rozprawy.** Wszystko to, jako całość, umożliwiło osiągnięcie postawionych zamierzeń.

### ***Ocena zawartości rozdziałów oraz postępowania badawczego (metod i ustaleń)***

Zawarte w tej części recenzji treści dotyczą wyłącznie ocen wynikających z lektury treści i siłą rzeczy, nie będą streszczeniem zapisów zawartych w poszczególnych rozdziałach. Oceniając szczegółowo zawartość poszczególnych rozdziałów stwierdzam, że:

**Rozdział 1.** „*Szkoły i style zarządzania we współczesnych organizacjach*” **jest ważnym wprowadzeniem i istotnym poznawczo częścią rozprawy, interesująco przedstawioną.** Ta część poparta jest bogatą literaturą (liczną i wartościową), którą Doktorant umiejętnie w pracy wykorzystuje. W tym miejscu poczuwam się do miłego obowiązku podkreślenia wysiłku nakierowanego na kwerendę literatury przedmiotu oraz trafną, z uwagi na merytoryczną zgodność i względną aktualność, jej selekcję. Wprawdzie narracja przyjęta przez Autora jest standardowym podejściem uwzględniającym omówienie zagadnień zarządzania organizacją w ujęciu historycznym, to trzeba podkreślić, iż prowadzona jest ona roztropnie, konsekwentnie i syntetycznie a to oznacza, że nie umieszczono tu treści zbędnych, koncentrując się na tych zagadnieniach, które przystają do ram pracy. Autor czyni to solidnie, co w konsekwencji prowadzi



do pokazania ewolucji szkół i stylów zarządzania, i uwypuklając niegasnącą potrzebę (tendencją) do doskonalenia zarówno szkół zarządzania w ogóle, a stylów zarządzania w szczególności. Korzysta przy tym z zarówno z klasycznych pozycji literaturowych jak i opracowań badaczy i autorów aktywnych współcześnie. W rezultacie treści tu zawarte uzasadniają wyłonienie przesłanek, dla których zasadne jest zwrócenie uwagi na coaching jako styl akcentujący usuwanie przeszkód (poprawianie efektywności) w zarządzaniu zasobami ludzkimi, likwidujący nieprawidłowości w działaniach menedżerskich i służący rozwijaniu ich umiejętności poprzez wykorzystywanie zawansowanej współpracy i tworzenie kapitału relacyjnego, poprawę komunikacji, wspieranie procesów uczenia się i dzielenia wiedzą, a w konsekwencji wyższej skuteczności, efektywności i sprawności ich działań.

**Rozdział 2.** „*Idea coachingu*”, zawiera interesujące powiązanie problemów ewolucji nauk o zarządzaniu [i jakości] z zagadnieniem coachingu, a rozdział ten w prostej linii jest rozwinięciem rozdziału pierwszego. Krocząc zgodnie z zasadą „*od ogółu do szczegółu*”, Autor pracy przedstawia kluczowe momenty ostatniego stulecia, które miały wpływ na zjawisko coaching’u oraz jego powstanie i rozwój. **Wartością jakościową tego rozdziału jest przybliżenie istoty i znaczenia (miejsca) coachingu wśród metod skupionych na wykorzystywaniu kapitału ludzkiego, a także omówienie podstawowych wzorców (modeli) służących jego stosowaniu** (ss. 65-75), podanie przykładu narzędzia przydatnego w procesie coachingu (s. 76), omówienie sposobu wyznaczania celów (ss. 77-80) oraz tych, służących wzmocnieniu odporności psychicznej uzyskiwanej z pomocą tego stylu (ss. 81-82).

Zawarte tu treści podkreślają znaczenie coachingu jako stylu kierowania, ale także prowadzą wprost do wniosku, iż styl ten umożliwia postrzeganie coachingu jako profesję – nie ogranicza się on bowiem do odpowiedzialności przełożonego wyłącznie za efektywność, skuteczność i sprawność kierowanego przez niego zespołu, ale również (przede wszystkim), ze względu na interdyscyplinarny charakter stylu coaching’owego wykorzystującego zestaw instrumentów organizacyjnych i psychospołecznych, bierze odpowiedzialność za kształtowanie rozwój kompetencji zasobów ludzkich (jednostki i organizacji jako całości) i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

**Rozdział 3.** „*Coaching w zarządzaniu*” jest swoistym pomostem pomiędzy częścią poznawczą a praktyczną i **stanowi on udane uzupełnienie treści rozważań teoretycznych rozdziałów pierwszego i drugiego, a równocześnie tworzy wprowadzenie do treści związanych z badaniami własnymi Autora pracy opisanych w rozdziale 4.** Autor skupia się w nim na pokazaniu tych aspektów, w których zawierają się szanse i możliwości wykorzystania

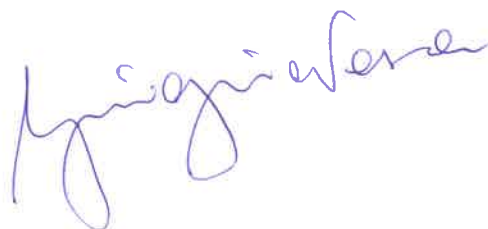


coaching'u w przedsiębiorstwie oraz opisuje warunki efektywnego korzystania z tego stylu. Wskazuje przy tym na znaczenie szerszego kontekstu w tym procesie – kultury organizacyjnej, kluczowego czynnika odpowiedzialnego za kształtowanie zachowania i postaw pracowników. Przybliży także aspekt i znaczenie czynników psychologicznych (inteligencja emocjonalna i samoświadomość), które są ważnymi czynnikami wzmacniającymi proces „wchłaniania” coachingu, wiążą się bowiem wprost ze zdolnościami samorozwoju oraz zachowaniem (zaangażowaniem) i postawami (pracowników i coach'a). Także w odniesieniu do szeroko rozumianej kadry menedżerskiej, która rozwijając (poszerzając) sferę świadomości własnej (inteligencji emocjonalnej) przynosi wyrażane wymiernie korzyści przedsiębiorstwu (tzw. rezydualny zysk z tytułu posiadania kapitału intelektualnego, wyższy o ten wynikający wprost z posiadania zasobów (finansowych i materialnych). I wreszcie dostrzeżono tu, że efektywny, sprawny i skuteczny coaching winien być kojarzony z budowaniem mutualnych i lateralnych relacji opartych na sprzężeniu zwrotnym, co ma zapewnić dostarczanie (wymianę) informacji odnośnie do sposobu (ów) realizacji zadań przez pracowników i ich przełożonego (nich). Przy tej okazji uzupełniono rozważania opisem modeli (narzędzi) wzmacniających efekt sprzężenia zwrotnego występującego w wymianie informacji (ss. 117-124). Rodzajem klamry spinającej ten fragment rozważań jest omówienie modelu AQAL, obecnego w każdym aspekcie ludzkiego działania i stanowiącego rodzaj integratora – pomocnego narzędzia w implementowaniu stylu coaching'owego.

Ważnym ustaleniem wynikającym z tej części rozważań jest konstatacja o wykorzystywaniu coaching'u w wymiarze nie tylko bieżącym (operacyjnym), ale również na potrzeby długookresowe (strategiczne), zwłaszcza w organizacjach o rozbudowanej strukturze szczebla kierowniczego, podlegającego ewolucyjnym mechanizmom wzmacniającym ich potencjał kompetencyjny.

**Rozdział 4.** „Szanse i ograniczenia rozwoju coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach” należy do tej części rozprawy, która dotyczy empirii. Z punktu widzenia zamiarów utylitarnych **rozdział ten jest kluczowy dla dysertacji, poświęcono go bowiem omówieniu wyników badań własnych.** Autor pomieścił tu ustalenia z badań odnośnie do uwarunkowań (szans i niepowodzeń) związanych z wdrażaniem coaching'u do rzeczywistości organizacyjnej.

Proces badawczy oparto na opisanym w literaturze przedmiotu i utrwalonym w praktyce modelu Pilcha (Tadeusza Pilcha). Składa się on z dwóch faz (faza koncepcyjna i faza wykonawcza), w które wpisanych jest sześć etapów odzwierciedlających proces badawczy, to jest:





(1) Określenie problemu badawczego; (2) Przedstawienie hipotez (głównej i szczegółowych); (3) Konstruowanie planu badawczego (ustalenie ram badawczych, wybór technik, dobór próby); (4) Przeprowadzenie badań; (5) Analiza wyników; (6) Zestawienie (weryfikacja) hipotez i wniosków. Charakterystykę modelu opisano na stronach 125-126 rozprawy przeto nie wymaga on bliższego objaśnienia.

Osiąganie celów badań oraz weryfikacja hipotez badawczych ma w założeniu Autora posłużyć ustaleniu stanu, co do zaawansowania coachingu w przedsiębiorstwach poddanych badaniom z uwagi na oczekiwania pracowników. Hipotezy zweryfikowano deklaratorywnie, posługując się ocenami (opiniami) wyrażanymi przez respondentów. Odpowiadali oni na pytania sformułowane w ankiecie (załącznik 1, ss. 248-256) i były one echem (konsekwencją) zapisów celów i hipotez badawczych, zaś załącznik 2, ss. 251-260 petryfikuje wnioski sformułowane na podstawie wyników badań.

Badania ankietowe (31 pytań zamkniętych, dwa wielokrotnego wyboru oraz dwa wykorzystujące skalę Likerta: 1-5) przeprowadzono wśród pracowników (550 osób, to jest dziesiąta część procenta spośród wszystkich pracowników małych przedsiębiorstw województwa śląskiego (53 000).

Stopa zwrotu ankiet wyniosła 41 procent (229 ankiet) a nie miały wpływ na taki stan rzeczy wydaje się być także pochodną skutków Pandemii wirusa Covid – 19, co skutecznie uniemożliwiło przeprowadzenie badań metodą tradycyjną (bezpośrednią)<sup>3</sup>. **W tym miejscu nasuwa się wątpliwość dotycząca uwagi Autora rozprawy, co do niskiej liczności grupy respondentów wśród kadry menedżerskiej.** Dotyczy ona 17 menedżerów nie korzystających ze szkoleń spośród wszystkich 59 biorących udział w badaniach). Mianowicie, czy można ten fakt tłumaczyć wyłącznie ich niechęcią do udzielania wywiadów i zagrożeniem epidemicznym Covid – 19? **Rad jestem usłyszeć opinię Doktoranta w tej sprawie.**

**Na podkreślenie zasługuje sprawdzenie przez Autora sprawdzenie tzw. rzetelności badań,** które wypadło pozytywnie. Dla liczności 229 uzyskanego zwrotu ankiet, przy założonym dopuszczalnym błędzie 4 procent, zwrot ankiet przewyższa o 13 ankiet liczbę wymaganą

<sup>3</sup> Przy wszelkich, znanych z teorii i praktyki ograniczeniach, uznaję wybór elektronicznej ścieżki badawczej za właściwy, mimo wad - na przykład niższy wskaźnik zwrotu ankiet, czy zrozumiałość zawartych w ankiecie pytań - właściwie skonstruowany kwestionariusz (kompletny i komplementarny ze względu na przyjęte zamierzenia) posiada również zalety (brak ograniczeń w czasie i przestrzeni, niższy od tradycyjnego koszt badań, czy wiarygodność wynikająca z zapewnienia anonimowości respondentom), które to cechy zapewniają wyższą reprezentatywność wyników w obrębie próby.

na potrzeby oceny statystycznej (wymagana liczba ankiet to 216). **Dobrze to zaświadcza o podejściu badacza do wiarygodności prowadzonego eksperymentu.**

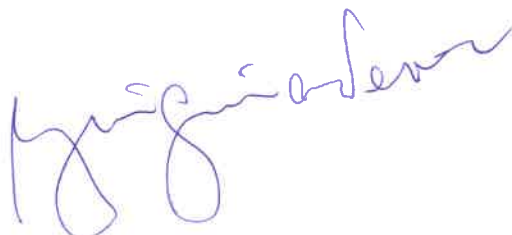
Dodatkowo, jako kontrapunkt do badań ankietowych, zebrano opinie specjalistów (9), które pozwoliły sformułować ocenę odnośnie do pożytku z możliwości (barier jego wdrażania) stosowania stylu coaching'owego w małych przedsiębiorstwach. **Uzyskane opinie pozwoliły osadzić obraz coaching'u w realiach przedsiębiorstw i uznać obecność tej problematyki w zarządzaniu, równocześnie wskazując niedostatek zaawansowania dotyczącego wdrażania tego stylu do praktyki.** Słowem, dostrzeżono świadomość potrzeb w tej mierze oraz (równocześnie) stwierdzono brak wskazań odnośnie tego, jak to czynić (wdrażać).

**Rozdział 5. „Coaching w pracy menedżerów małych przedsiębiorstw” obejmuje oceny dotyczące wdrażania coachingu w realiach polskich małych przedsiębiorstw oraz wskazania (postulaty) służące poprawie tego stanu i jest ważkim z punktu widzenia znaczenia ustaleń, jakie poczyniono w badaniach.**

Ogólny obraz jaki się rysuje jako konsekwencja przeprowadzonych badań<sup>4</sup> to – w przypadku kadry kierowniczo-właścicielskiej – brak zainteresowania rozwojem (samodoskonaleniem), co w efekcie prowadzi do niedostatku wiedzy (luki kompetencyjnej) związanej ze stosowaniem coachingu w przedsiębiorstwie. Jest ona dodatkowo wzmocniana (pogłębianą) brakiem aktywności ze strony jednoosobowego kierownictwa (często występującego w przypadku małych przedsiębiorstw) jako wynik braku czasu i chęci z jego strony (negatywne zachowania i postawy). Co się zaś tyczy pracowników, to nie dostrzegają oni wyraźnego powiązania stylu coaching'owego z szansami na rozwój własny, awans zawodowy i materialne zadośćuczynienie. Słowem, wyniki badań wskazują na prowadzenie swoistej gry, polegającej na „przerzucaniu piłki” ponad murem dzielącym kadrę menedżersko-właścicielską i pracowników oraz wzajemne obarczanie się za niedostateczne demokratyzowanie relacji i sięganie po styl coaching'owy (por. rys. 4.23, s. 147 oraz rys. 4.55, s. 160), a równocześnie wypowiedzi obu stron w odniesieniu do 14 przyjętych w badaniach kryteriów, potwierdzają zgodność, co do tkwiących (drzemiących) w przedsiębiorstwie potrzebach i możliwościach w tym zakresie. Stąd,

---

<sup>4</sup> Korzystając z narzędzi analizy statystycznej zbadano, między innymi, *atrakcyjność* małych przedsiębiorstw w zakresie możliwości realizacji celów *własnych* i *samorozwoju* oraz *satysfakcji* w kontekście możliwości zdobywania wiedzy i jej rozwijania (uczenia się). Wynik analizy w grupie pracowników potwierdził silną dodatnią zależność tych związków, co oznacza, że występuje silny związek pomiędzy możliwością rozwijania się i satysfakcją z tytułu wykonywanej pracy. Podobną konstatację można sformułować w odniesieniu do kadry kierowniczo-właścicielskiej. Korelacja ta, choć nieco niższa potwierdza, że przedsiębiorstwa nie przywiązują wagi do łączenia instrumentów pozapłacowych (*miękkich*) z potrzebami wzmocnienia zadowolenia z pracy w drodze szkoleń (rozwoju).



mimo przekonania autora o walorach stylu coaching'owego, w dającej przewidzieć się perspektywie, szanse na szersze upowszechnianie tego stylu w małych przedsiębiorstwach należy oceniać jako niewielkie.

**Niezależnie od wysokiej oceny zebranego materiału badawczego, jako recenzent żałuję, że w tej części pracy nie zestawiono wyników weryfikacji (potwierdzenia) hipotez w formie syntetycznej.** Autor odniósł się bowiem do wyników weryfikacji w formie opisowej, co zmusza Czytającego do „wyłuskiwania” istotnych treści. **Brakuje również syntezy w formie podsumowania wyników badań,** przy czym nie chodzi tu o Podsumowanie całości rozprawy, co Autor uczynił.

### *Wnioski ogólne i uwagi szczegółowe*

W pracy „*Wdrażanie coachingowego stylu zarządzania w małych przedsiębiorstwach województwa śląskiego*”, Autor wykorzystuje tak zwaną „starą”, czyli klasyczną szkołę rozwiązywania problemów w obszarze nauki, co przejawia się, między innymi w przyjętym porządku postępowania badawczego (podejście dedukcyjne).

**Obraz wynikający z przeprowadzonych badań i weryfikacji przyjętych hipotez (głównej oraz 7 pomocniczych) jednoznacznie wskazuje, że zarówno cel główny rozprawy oraz 10 cząstkowych zostało zasadniczo osiągniętych.** Oznacza to, że w małych przedsiębiorstwach występują potrzeba i możliwości sięgania po styl coaching'owy jako szansa na demokratyzację i budowanie organizacji otwartej ze wszystkimi jej pozytywnymi konsekwencjami w dochodzeniu przedsiębiorstw do wyższej efektywności, sprawności i skuteczności działania. Przemawia to za zasadnością implementowania tego rozwiązania (wdrażania stylu coaching'owego).

Naturalnie, wprzód należy zmiękczyć bariery (usunąć, a przynajmniej osłabić) utrudniające ten proces, a to oznacza odejście od sztywnych, utrwalanych w przeszłości i tradycyjnie pojmowanych rozwiązań, na rzecz uelastyczniania oraz otwierania się na style demokratyczne, do których należy styl coaching'owy. Zwłaszcza, że przemawiają za tym potencjalne korzyści tkwiące nie tylko w otoczeniu wewnętrznym, ale i poza organizacją.

Na tym tle **wartościowym elementem rozprawy są niewątpliwie rekomendacje zapisane w rozdziale piątym i obejmujące wskazania odnośnie do miejsca coaching'u w pracy menedżerów małych przedsiębiorstw.** Przedstawiono tu korzyści możliwe do uzyskania z

użyciem (dedykowanych, specjalnych, profesjonalnych) narzędzi coaching'owych skierowanych do pracowników zależnie od grupy wiekowej i mogące posłużyć rozwijaniu potencjału i umiejętności coaching'owych kadry zarządzającej.

**W tym miejscu także, co jest wartościową propozycją, proponuje się zróżnicowanie działań zależnie od uzyskanych wyników** (przypomnę, podzielono wszystkich 59 właścicieli i menedżerów na trzy grupy – por. rozdział 4., odpowiednio w liczbie  $17 + 22 + 7 = 46$ , s. 131-132). Z rachunku wynika, że pozostała 13-tka to właściciele przedsiębiorstw.

Oceniając problem z punktu widzenia wiarygodności badań, nieścisłość ta może nie mieć istotnego znaczenia – jedynie wskazuje na brak dyscypliny w prowadzonych badaniach. **(Oczekuję, że w trakcie publicznej obrony niejasność ta zostanie rozwikłana, tym więcej, że w pracy, na przykład na stronie 137, przywoływana jest liczba 59).**

Na potrzeby zrealizowania zamiaru obliczonego na zwiększenie umiejętności (Autor nazywa je kompetencjami) proponuje się wykorzystanie trzyetapowego procesu rozwijania wiedzy zwiększającego stopień wykorzystania coachingu w małych przedsiębiorstwach. Etapy te to: (1) Zwiększenie ogólnego zakresu wiedzy na temat coaching'u; (2) Wymiana doświadczeń z zakresu zarządzania personelem i stosowania narzędzi coaching'owych; (3) Czynny udział w szkoleniach i sesjach coaching'owych. Mówiąc w skrócie, tworzą one triadę: Informacja – Dyfuzja – Trening.

W proces i jego przebieg (poszczególne etapy) wpisują się rozmaite narzędzia i metody wykorzystywane w coaching'u, które jako całość mają w efekcie prowadzić do zrealizowania zamiarów coach'a. Autor „podpowiada” w tym miejscu korzystanie z dwóch narzędzi (metod): z Szablону sesji zerowej oraz Grupy treningowej Balinta, Podaje przy tym sposób ich wykorzystania.

Podsumowując, **cele rozprawy osiągnięto, wykorzystując do tego celu właściwe metody i podejścia a potwierdzenie hipotez zapewniło petryfikację ustaleń z badań, zaś poprawne analiza i diagnoza otrzymanych wyników pozwoliły na sformułowanie propozycji nakierowanych na doskonalenie stylu zarządzania.** Uznaję więc, że **praca jest rzetelnym opracowaniem wpisującym się nurt badań nad doskonaleniem organizacji i – wydaje się – niezbędnym krokiem wzbogacającym dokonania w tym obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.** Wskazuje bowiem na nowy kierunek, nie dość obecny i nieuwzględniany dotąd, w pracach naukowych i szukający swego miejsca w praktyce organizacyjnej. **Jest to bowiem wartościowy zwrot w stronę doskonalenia (wzmacniania) małych przedsiębiorstw z użyciem atrybutów niematerialnych (miękkich) tych podmiotów.**





Należy uzupełnić, że **tabele i rysunki są czytelne i komentowane**, co zasadniczo przesądza o rozumieniu wyrażanych treści. Niestety, w zapale twórczym Autor rozprawy nie ustrzegł się licznych niezręczności i sformułowań, które są charakterystyczne dla języka potocznego i nie powinny się znaleźć w pracy naukowej zwłaszcza, że są przywoływane w nieadekwatnym do tych słów znaczeniu. Są one liczne i znajdują się w różnych miejscach rozprawy przeto pozwolę sobie je po części przywołać, dla przykładu:

- *dopasowanie* [kultury organizacyjnej], zamiast *dostosowanie*;
- *zdecydowanie odpowiada za* [efektywność pracy], zamiast – *zdecydowanie wpływa na*;
- *dobrym przykładem*, zamiast – *odpowiednim przykładem*;
- *zmniejsza*, zamiast - *obniża*; *poprawia*, zamiast - *zwiększa*;
- *realizowaną* [pracę], zamiast – *wykonywaną* [pracę];
- *rotacja* [pracowników], zamiast – *fluktuacja* [pracowników];
- *aktywnie działających* [przedsiębiorstw], zamiast – *aktywnych* [przedsiębiorstw];
- *lepiej doceniani* [pracownicy], zamiast – *wyżej doceniani* [pracownicy];
- *ciekawe* [są powody], zamiast – *istotne* [są powody];
- *dobra* [komunikacja], zamiast - *właściwa* [komunikacja];
- *dobra* [motywacja], zamiast - *odpowiednia* [motywacja];
- *lepsze* [barwy], zamiast - *pozytywny* [efekt];
- *ciekawe* [zagadnienie], zamiast - *ważne poznawczo* [zagadnienie];
- *końcowa konkluzja*, zamiast - *konkluzja*;
- *opracowanie własne na podstawie*, zamiast – *opracowanie własne* lub - *opracowanie na podstawie*, s. 126, rys 4.1; unika się wówczas tautologii – tak zwanego „masła maślanego”.
- nadużywanie wyrazów o wydźwięku jakościowym zwłaszcza „dobry” – „zły”, „bardziej” – „mniej” które, jak wiadomo, nie są miarą wyrażającą stopień „dobroci” (ilościową).

Nieco istotniejsza uwaga dotyczy sposobu formułowania wniosków. W większości są one formułowane arbitralnie i nie pozostają w bezpośrednim związku z wynikami prowadzonych badań i nie są konsekwencją analizy źródeł literaturowych, (na przykład stwierdzenie na s. 224), a raczej są wynikiem przekonań Autora wynikających z subiektywnych ocen i Jego doświadczeń. Widoczne są one w wielu miejscach pracy, a szczególnie w Podsumowaniu. Przykładowo, skąd Autor czerpie przekonanie, że „*Opór przed zmianą decyduje o niskiej pozycji firmy na konkurencyjnym rynku gospodarczym*” (s. 136). Albo, „*Nakłady zużyte w tym celu [na coaching’owy styl zarządzania] przyniosą korzystne efekty*” (s.137). Czy prowadził



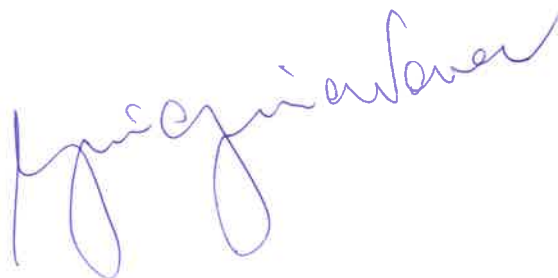
On w tym zakresie badania porównawcze, względnie, czy może to udokumentować argumentami w postaci źródeł? **Na publicznej obronie oczekiwałbym komentarza w tej kwestii.**

I wreszcie, niezależnie od wcześniej zgłaszanych wątpliwości zgłaszanych w formie zapytań wpisanych w treści recenzji, **pozwalam sobie w tym miejscu sformułować kilka pytań**, na które spodziewam się uzyskać odpowiedź w trakcie publicznej obrony. **Mają one różne znaczenie i stopień szczegółowości**, nie mniej są one echem refleksji, które nasuwały się recenzentowi w trakcie lektury rozprawy i jako takie stanowią uzupełnienie ogólnego przekonania, co do zasadności wyrażanych przez recenzenta opinii związanych z rozprawą. Oto one:

1. W rozdziałach teoretycznych pracy opisano szeroko rozmaite wątki składające się na kontekst badań. **Czym kierował się Autor (jakimi kryteriami), dokonując spośród nich wyboru, uznając je tym samym za istotne na potrzeby badań i wnioskania?**
2. Uważam, iż rozległa kwerenda literatury przedmiotu umożliwi sformułowanie własnej, autorskiej definicji coaching'u. **Czy Doktorant jest skłonny pokusić się o podanie własnej definicji tego pojęcia** zważywszy na fakt, iż zdania wśród badaczy są podzielone. Jedni uważają coaching za koncepcję (filozofię) na której opiera się proces budowania holistycznie pojmowanego potencjału organizacji, inni zaś, traktują ten styl utilitarnie, to jest jako metodę (jedno narzędzi) służące wzmocnieniu zachowania i postaw pracowników (zasobów ludzkich).
3. W rozprawie **Doktorant wykorzystuje wiele określeń wiążących się z aktywnością menedżerów**. Odnosi się to również do ich ról, funkcji oraz narzędzi, z których oni korzystają. W trakcie lektury rozprawy **odnosiłem nie rzadko wrażenie, iż Doktorant posługiwał się tymi pojęciami zamiennie** (losowo). Proszę o zinterpretowanie takich pojęć jak: Kierownik, Menadżer oraz Rotacja i Fluktuacja, Kompetencje i Umiejętności oraz Optymalny styl zarządzania. Słowem, **jak Doktorant rozumie te pojęcia i przestrzega ich znaczenie w praktyce organizacyjnej małych przedsiębiorstw?**

### *Uwagi końcowe i konkluzje*

Powyższą recenzję sporządzono, wykorzystując postępowanie wpisane w pięciostopniowy schemat: *Dysertabilność omawianej problematyki oraz ogólna ocena pracy; Ocena zakresu pracy, hipotez i metod badawczych oraz układu rozprawy; Ocena zawartości rozdziałów*



oraz postępowania badawczego (metod i ustaleń); Wnioski ogólne i uwagi szczegółowe; Uwagi końcowe i konkluzje.

Wziąwszy pod uwagę opinie częściowe (także uwagi krytyczne) składające się na ocenę całościową **stwierdzam, że praca mgr Artura MARSZAŁA spełnia w stopniu wystarczającym wymagania określone** w artykule 16. Ustęp 2. Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku, o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniu i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U nr 65, poz. 595 z późn. zm.) oraz Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 1 września 2011 roku **w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora naukowego** ( Dz. U. Nr 196. poz. 1165).

Lektura rozprawy utwierdza mnie w przekonaniu, że **jest to opracowanie rzetelne, wieloaspektowe i interdyscyplinarne, a z tego powodu trudne w realizacji - ugruntowane solidnymi badaniami i konstruktywnymi wnioskami<sup>5</sup>. Warstwę merytoryczną pracy uznaję za poprawną, sposób do poszukiwania rozwiązania problemu akceptuję bez istotnych uwag a wykorzystaną na potrzeby rozprawy literaturę uważam za merytorycznie zgodną, względnie aktualną i w liczbie adekwatnej do potrzeb pracy.**

Biorąc pod uwagę powyższą konkluzję oraz oceny częściowe dotąd sformułowane, wyrażam pogląd, że **rozprawa jest oryginalnym opracowaniem i samodzielnie rozwiązany problemem badawczym** Doktoranta, mogącym posłużyć dalszej eksploracji, budowaniu hipotez i znajdowaniu ich potwierdzeń oraz prowadzeniu dalszych badań porównawczych.

Oceniając **dzieło** z tej perspektywy uważam, że **stanowi ono istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.**

Powyższe stwierdzenie oznacza, że **rozprawa może być poddana dalszemu procedowaniu i przedmiotem publicznej obrony** w dziedzinie ekonomii, dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Wrocław, Cieplice Zdrój, 8 kwietnia 2022 roku



<sup>5</sup> Jako recenzent wyrażam pogląd, że dla pełniejszego obrazu rzeczywistości organizacyjnej zasadne byłoby uczynić dodatkowy krok i przeprowadzić tak zwaną *analizę czynnikową*, pozwalającą na odzwierciedlenie nie tylko hierarchii i znaczenia badanych determinant, ale również ich wartości (odległości pomiędzy czynnikami).