

Łódź, 18.05.2023

Prof. dr hab. Jerzy Różański  
Katedra Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa  
Uniwersytetu Łódzkiego

## **RECENZJA**

**Rozprawy doktorskiej mgr Marii Pawlak**  
**„Style kierowania menedżerów finansowych w Polsce”**  
**napisanej pod kierunkiem dr hab. Haliny Sobockiej-Szczapy (prof. SAN)**

### **1. Trafność wyboru tematu**

Problematyka zarządzania przedsiębiorstwem i zagadnienia wyboru stylu kierowania przyjętego w procesach kierowania ludźmi są bardzo szeroko reprezentowane zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu, i tu żadna luka badawcza nie występuje. Natomiast, style kierowania przyjęte przez specyficzną grupę menedżerów, występującą w każdym przedsiębiorstwie, tzn. menedżerów finansowych, nie doczekały się szerszego potraktowania i poważnych opracowań naukowych. Dlatego też, wybór tematyki rozprawy przez Doktorantkę należy uznać za trafny i wypełniający w części istniejącą lukę badawczą.

Należy dodać, że zgromadzona przez Autorkę bogata literatura krajowa i co należy podkreślić, również i zagraniczna (co można uznać za istotny walor rozprawy), również koncentruje się na ogólnych problemach związanych z wyborem określonego stylu kierowania, nie dotykając specyfiki zarządzania sferą finansową.

### **2. Cel, hipotezy, struktura pracy**

Autorka cel pracy przedstawia następująco: „Celem pracy jest przedstawienie stylów kierowania menedżerów finansowych, różniących się od

siebie relacjami, jakie zachodzą między zwierzchnikiem i podwładnym, rolami jakie w organizacji odgrywają liderzy i pozostali jej członkowie” (str. 15). Nacisk jest więc tu położony na zmienność sytuacji, jakie mogą mieć miejsce w przedsiębiorstwie i wynikające stąd różnice w stylach kierowania. Dodatkowo Autorka formułuje cel badawczy, gdzie chodzi o „podkreślenie znaczenia roli menadżera finansowego jako promotora zmian strategicznych we wspólnej organizacji, co z kolei nierozzerwalnie jest związane z jego stylami kierowania” (str. 15). Oprócz celu głównego są formułowane pytania badawcze, odpowiedź na nie pozwoli na osiągnięcie celów szczegółowych, które w sposób właściwy doprecyzowują dość ogólnie ujęty główny cel pracy.

Podobnie, kształtuje się relacja między hipotezą główną, a hipotezami szczegółowymi. Również hipoteza główna jest sformułowana dość ogólnikowo, a hipotezy szczegółowe doprecyzowują uprofilowanie podjętych przez Autorkę badań. Takie ułożenie relacji między celem głównym i celami szczegółowymi (pomocniczymi) uważam za poprawne, jakkolwiek nadmierna ogólnikowość, czy też mało problemowe przedstawienie celu i hipotezy głównej uważać można za pewien mankament.

Struktura rozprawy jest logiczna, z małym wyjątkiem. Uważam, że logicznie poprawne jest przejście od rozważań o większej ogólności do bardziej szczegółowych. Dlatego też, bardziej ogólne i mniej związane z istotą pracy menedżera finansowego rozważania zawarte w rozdziale III (przywództwo) powinny wystąpić wcześniej (można w rozdziale II), a problematykę roli menedżerów finansowych widziałbym raczej łącznie z rozważaniami zawartymi w rozdziale IV, gdzie omawiane są style kierowania menedżerów finansowych, i ich przywództwo. Pewne skrócenie, przy okazji, rozważań dotyczących przywództwa ogółem (III rozdział) pozwoliłoby na uzyskanie lepszych proporcji między częścią teoretyczną pracy (w obecnej wersji nieco rozbudowaną) a rozdziałem empirycznym, w którym z kolei rozważania są ujęte w sposób bardzo syntetyczny, tu przydałoby się też mocniejsze podbudowanie strony metodycznej, która przedstawiona jest w sposób wybitnie skrócony. Trochę szkoda, ponieważ wyniki badań empirycznych są wartościowe i stanowią mocną stronę pracy.

Do struktury pracy należy zaliczyć odnośniki i literaturę. Obie części pracy są przedstawione w sposób świadczący o bardzo dobrym przygotowaniu Autorki. Bogata literatura krajowa i zagraniczna uwzględniona w pracy stanowi doskonałą podbudowę do prowadzonych badań empirycznych, świadczy o wysokiej erudycji Autorki.

Z kolei, zawarte w załącznikach materiały potwierdzają wieloetapowe i wieloaspektowe podejście Autorki do przeprowadzonych badań, umożliwiając zrozumienie zakresu pracy, związanej z przygotowaniem dysertacji.

### **3. Ogólna ocena pracy**

Rozprawa podejmuje problematykę stylów kierowania menedżerów finansowych, przez co wypełnia pewną lukę teoretyczną i badawczą, co stanowi jej niewątpliwy walor. Dobrze sformułowane są cele szczegółowe i hipotezy pomocnicze. Wykorzystano bardzo bogatą literaturę, zarówno krajową, jak i zagraniczną. Badania zostały przygotowane bardzo starannie, uwzględniając zarówno punkt widzenia przełożonych jak i podwładnych, z podziałem na badania wstępne (pilotażowe) oraz badania właściwe. Obszerność i wielorakość badań wymagały bardziej szczegółowego ich omówienia, ponieważ w rozdziale V zbyt syntetycznie opisano wyniki badań. Zbyt słabo też jest przedstawiona część metodyczna badań – należało jednak opisać zastosowanie wskaźnika Cronbacha, istotę wskaźnika korelacji, wcześniej też należało przedstawić statystyczną charakterystykę samych przedsiębiorstw, w których Autorka przeprowadziła badania.

W rezultacie, mamy do czynienia z pewną dysproporcją wiedzy rozbudowaną częścią teoretyczną, a zbyt syntetycznym opisem wyników badań empirycznych.

Powyższe uwagi nie obniżają znacząco ogólnie dobrej oceny całości dysertacji, która stanowi samodzielne dzieło, spełniające wszelkie wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

#### **4. Uwagi szczegółowe**

Praca jest napisana „dobrym językiem” i nie posiada takich miejsc, do których z punktu widzenia stylistycznego można by mieć zastrzeżenia.

Być może, w rozdziale I wcześniej należałoby dokonać rozróżnienia między podejściem „zarządzanie” i „kierowanie”, co mogłoby przyczynić się do większej klarowności kolejnych rozważań. Na stronie 27 wyraźniej należałoby dokonać rozgraniczenia między pojęciem „kontrola” a pojęciem „controlling”, str. 53 – w przedostatnim akapicie – lepiej byłoby napisać, że menedżer powinien wykorzystywać różne style kierowania, a nie kierować nimi.

Dużym atutem tego rozdziału jest wykorzystanie koncepcji P. Herseya i K. Blancharda podsumowującej niejako całość rozważań zawartych w I rozdziale, jakkolwiek niezależnie od niego, bardzo umiejętnie Autorka dokonała własnego podsumowania tego rozdziału.

Są też drobne literówki, np. str. 148 „sformułowania założeń” a nie „złożeń, a dalej ...” Autorka jest świadoma, że taki sposób doboru skutkuje powstaniem przypuszczeń, bez możliwości konstatacji stwierdzeń dowodowych” zdanie niezrozumiałe.

W zakończeniu rozprawy najczęściej już nie przywołujemy literatury przedmiotu – ponieważ ma ono stanowić syntetyczne podsumowanie części teoretycznej i empirycznej, a nawet – porównanie koncepcji teoretycznych z wynikami badań, a tego zabrakło.

#### **5. Uwagi końcowe**

Praca spełnia wszelkie wymogi stawiane opracowaniom na stopień naukowy doktora.

W szczególności: do istotnych walorów rozprawy należą:

- 1) Trafny wybór tematyki
- 2) Wykazana przez Autorkę bardzo dobra znajomość krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu

- 3) Precyzyjne sformułowanie celów szczegółowych i hipotez pomocniczych
- 4) Przeprowadzenie solidnych, dobrze udokumentowanych badań empirycznych, o wielowątkowym charakterze
- 5) Zastosowanie właściwych metod badawczych, adekwatnych do tematyki
- 6) Wykazanie słuszności przyjętych hipotez

Są też pewne wady:

- 1) Ogólnikowe sformułowanie głównego celu i głównej hipotezy
- 2) Najczęściej występujący przypadek braku odniesienia Autorki do prezentowanych przez cytowanych autorów poglądów, tym bardziej, że te poglądy nie zawsze się ze sobą zgadza
- 3) Zbyt syntetyczne przedstawienie wyników badań empirycznych, zwłaszcza interpretacji uzyskanych wyników
- 4) Bardzo ogólnikowy charakter wniosków zawartych w zakończeniu, m.in. bez syntetycznej oceny wyników badań empirycznych
- 5) Zbyt obszerne rozważania dotyczące przywództwa i zbyt mało rozbudowane wątki odnoszące się do stylów kierowania konkretnie menedżerów finansowych

Walory pracy zdecydowanie przeważają nad jej pewnymi niedociągnięciami. W rezultacie otrzymaliśmy wartościowe opracowanie zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej. To wszystko powoduje, że recenzowaną rozprawę doktorską należy ocenić pozytywnie.

Recenzowana rozprawa Pani Marii Pawlak spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim zgodnie z art. 187 ustawy z dn. 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w zakresie wykazania się przez Kandydatkę ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Recenzowana praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Wnioskuje do Senatu SAN o dopuszczenie do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

