



UNIwersytet
Warszawski

Wydział Zarządzania

dr hab. Elwira Gross–Gołacka, prof. ucz.
Katedra Teorii i Organizacji Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 12 czerwca 2023 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Marii Pawlak

pt. Style kierowania menedżerów finansowych w Polsce

napisanej pod kierunkiem dr hab. Haliny Sobockiej–Szczapa, prof. SAN

oraz

promotora pomocniczego dr. Roberta Seligi

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo ze Społecznej Akademii Nauk z dnia 28 kwietnia 2023 roku informujące mnie o wyznaczeniu na recenzenta rozprawy doktorskiej – na podstawie Uchwały Senatu Społecznej Akademii Nauk z dnia 27 kwietnia 2023 roku – autorstwa Pani mgr Marii Pawlak pt. Style kierowania menedżerów finansowych w Polsce napisanej pod kierunkiem dr hab. Haliny Sobockiej–Szczapa, prof. SAN oraz promotora pomocniczego dr. Roberta Seligi.

1. Opinia ogólna

Przedłożona mi do recenzji rozprawa doktorska przygotowana przez Panią mgr. Marię Pawlak jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, a temat stylów kierowania reprezentowanych przez menedżerów finansowych w Polsce jest aktualny i istotny dla teorii i praktyki. Wyzwanie, jakie Doktorantka podjęła w pracy doktorskiej – przedstawienie stylów kierowania menedżerów finansowych, różniących się od siebie relacjami, jakie zachodzą pomiędzy zwierzchnikiem a podwładnym, rolami, jakie w organizacji odgrywają liderzy i pozostali jej

członkowie – uważam za uzasadnione i przyczyniające się do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Ocena merytoryczna

Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie

W piśmiennictwie, zarówno w opracowaniach o charakterze naukowym, jak i pozycjach popularno–naukowych istotne miejsce od lat latach zajmują rozważania dotyczące metod, technik i sposobów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Styl kierowania odgrywają istotną rolę w zarządzaniu ludźmi i wpływają na efektywność zespołu oraz osiąganie celów organizacji. Istnieje wiele różnych stylów kierowania, z których każdy ma swoje zalety i ograniczenia. Odpowiednio dobrany styl kierowania może przyczynić się do tworzenia pozytywnej atmosfery pracy, wzrostu produktywności i kreatywności, a także budowania silnych relacji między liderem a pracownikami. Lider powinien być świadomy różnych stylów kierowania i umiejętnie dostosowywać swój styl do danej sytuacji i charakterystyki zespołu. Style kierowania mogą różnić się między sobą rodzajami, kombinacjami połączeń i stosowaniem środków motywacji (bodźców), oddziałujących na zachowanie się podwładnych (by realizowali założone cele), co oznacza, że style te mogą też różnić się między sobą zakresem działania sił integrujących i dezintegrujących pracowników w instytucji.

Obecnie współczesne koncepcje dotyczące stylów kierowania czy przywództwa tworzone są w sposób indywidualny. A zadaniem menedżera finansowego – jak słusznie Doktorantka pisze (s. 9) – jest takie „zarządzanie środkami finansowymi przedsiębiorstwa, by znajdowały się one na odpowiednim poziomie i były racjonalnie wykorzystane” czy „zarządzający finansami musi (...) ostrożnie stąpać po ścieżce biegnącej między nadmiarem ostrożności a narażeniem przedsiębiorstwa na upadek z powodu niemożności sprostania konkurencji”. Zatem zrozumienie i poznanie stylów kierowania kadry menedżerskiej ds. finansów wypełnia pewną lukę i może budzić zainteresowanie teoretyków, jak i praktyków. Nie ma zbyt wielu opracowań poświęconych tematyce kierowania pionem finansowo–księgowym przez dyrektorów finansowych czyli grupy zawodowej, która posiada istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Raczej większość opracowań – jeżeli już są – koncentrują się na przykład na sektorze finansowym czy usług bankowych i prezentują analizy z perspektywy instytucji czy podmiotu. Zatem podjętą w recenzowanej przeze mnie pracy doktorskiej tematykę uważam za trafną. Kwestia identyfikacji stylów kierowania menedżerów finansowych wydaje się aktualna, a wyniki badań mogą być użyteczne dla praktyki zarządzania.

Metodyka badawcza (założenia, cele, metody)

Doktorantka określiła ambitny cel główny rozprawy jakim było przedstawienie stylów kierowania menedżerów finansowych, różniących się od siebie relacjami, jakie zachodzą pomiędzy zwierzchnikiem a podwładnym, rolami, jakie w organizacji odgrywają liderzy i pozostali jej członkowie.

Na potrzeby realizacji procesu badawczego określono cele poznawcze (które nazwano również etapami, s. 144), które przyjęły następujące brzmienie:

- analiza literatury na temat stylów kierowania, ról kierowniczych oraz przywództwa ze szczególnym uwzględnieniem menedżerów finansowych;
- analiza stylów kierowania charakterystycznych dla menedżerów finansowych;
- opisanie założeń teorii przywództwa, w szczególności w odniesieniu do menedżerów finansowych;
- analiza wykorzystania stylów kierowania menedżerów finansowych w Polsce;
- zaproponowanie modelu i rekomendacji dla menedżerów finansowych.

Cel praktyczny zapisano w następującej postaci „opisanie skutecznych metod i technik stylów kierowania, które mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez menedżerów finansowych”, co w mojej opinii jest raczej czynnością. Cel mógłby przyjąć na przykład brzmienie „identyfikacja metod i technik stylów kierowania menedżerów finansowych”.

Pani mgr Maria Pawlak dookreśliła również cele szczegółowe, które przyjęły postać pytań badawczych. A mianowicie:

P1. Na czym polega specyfika stylów kierowania wykorzystywanych przez menedżerów finansowych?

P2. Jakie jest zastosowanie istniejących modeli stylów kierowania wykorzystywanych przez menedżerów finansowych?

P3. Jaki zmodyfikowany model stylów kierowania przez menedżerów finansowych można zaproponować na podstawie analizy teoretycznej i empirycznej?

P4. Jakie są skuteczne metody i techniki przywództwa wykorzystywane przez menedżerów finansowych?

Kontynuacją dla postawionych przez Doktorantkę pytań badawczych jest sformułowanie pięć hipotez (s. 146–147) w tym hipotezy głównej i trzech pomocniczych, które przyjęły następującą postać:

H1 (główna): Menedżerowie finansowi stosują w przedsiębiorstwach zróżnicowane style kierowania.

H2: Istnieje związek pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a stylem kierowania menedżerów finansowych.

H3: Istnieje związek pomiędzy segmentem przedsiębiorstwa a stylem kierowania menedżerów finansowych.

H4: Istnieje związek między płcią menedżerów finansowych a stylem kierowania reprezentowanym przez nich.

Doktorantka szczegółowo zaplanowała i opracowała etapy procesu badawczego, co niewątpliwie jest zaletą przedłożonej mi do recenzji dysertacji. Chociaż – raczej niesłusznie – nazywa ten proces „schematem organizacyjnym programu badawczego” (s. 17). Obejmuje bowiem on sześć etapów: wstępne studia i analiza danych wtórnych, wstępna analiza danych pierwotnych – wywiady swobodne, podstawa założeń dysertacji, badanie pogłębione

materiałów dotyczących stylów kierowania, badanie własne dotyczące stylów kierowania menedżerów finansowych oraz podsumowanie badań, wnioski, rekomendacje – konstrukcja modelu stylów kierowania.

Doktorantka również właściwie sformułowała precyzyjnie przedmiot i podmiot badań – choć w pracy jednoznacznie ta informacja nie została zapisana. Etap prowadzenia badań – w świetle zaprezentowanych wyników badań – należy do czytelnych. To już zaprezentowany model stylów kierowania z zaproponowaną charakterystyką jest dość pobieżny.

Podsumowując można jednak uznać, iż opisana w rozdziale piątym metodyka badawcza jest poprawna. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autorkę dysertacji. Po lekturze rozprawy, można uznać, że zakładany cel główny, jaki cele szczegółowe zostały osiągnięte przez Panią mgr Marię Pawlak. W świetle wyżej wspomnianego procesu badawczego należy zauważyć, że Doktorantka wykazała się znajomością metodyki badań. Udzieliła odpowiedzi na postawione pytania badawcze i zweryfikowała empirycznie postawione hipotezy.

W odniesieniu do sformułowanych hipotez można mieć sugestię, że nie było potrzeby wyróżniania hipotezy głównej i hipotez pomocniczych. W takich sytuacjach lepiej traktować wszystkie hipotezy równorzędnie. Bo jak należałoby podejść do głównej hipotezy, kiedy np. H3 czy H4 nie zostałyby potwierdzone?

Pani mgr Maria Pawlak zastosowała triangulację metod, danych, badaczy i teorii. Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze Doktorantka dokonał intensywnej kwerendy literatury krajowej jak i zagranicznej, a także zrealizował badania empiryczne. W swej rozprawie wskazuje, że wykorzystwała wiele metod badawczych w tym m.in.: analizę i krytykę piśmiennictwa, metody badań społecznych i metody statystyczne. Ponadto w celu weryfikacji hipotez mgr Maria Pawlak przeprowadziła badania z wykorzystaniem źródeł wtórnych, jak i pierwotnych.

Badania własne Doktorantki obejmowały kilka etapów. W pierwszej kolejności przeprowadzono 10 wywiadów swobodnych z menedżerami finansowymi, których celem było pogłębienie wiedzy w zakresie ról i funkcji menedżerów finansowych na poziomie codziennej pracy z podwładnymi oraz ocena jakościowa ich pracy pod kątem stylów kierowania w oparciu o teorię sytuacyjnego przywództwa P. Herseya i K. H. Blancharda. Efektem był kwestionariusz do badania stylów kierowania dla menedżerów finansowych oraz skierowanych bezpośrednio do podwładnych. Następnie przeprowadzono badania pilotażowe – co niewątpliwie jest silną stroną prowadzonych badań przez Doktorantkę – w których udział wzięło 20 menedżerów finansowych oraz 50 podwładnych menedżerów finansowych. Badania zostały realizowane w okresie od kwietnia do maja 2017 r. Przy wykorzystaniu informacji z badania pilotażowego dopracowano narzędzie badawcze, które ostatecznie przyjęło postać kwestionariusza ankiety (41 pozycji testowych, z czego 15 pozycji mierzących styl partycypacyjny, 12 pozycji mierzących styl nakazowy, 7 pozycji mierzących styl perswazyjny oraz 7 pozycji mierzących styl delegujący i pozycje metryczkowe). W efekcie badania właściwie przeprowadzono wśród 200 menedżerów finansowych oraz 101 podwładnych menedżerów finansowych. Wyniki wskaźnika α Cronbacha dla poszczególnych stylów kierowania w badaniu właściwym charakteryzują się wysokimi wartościami (w zakresie od 0,62 do 0,75 na próbie menedżerów finansowych oraz od 0,64 do 0,92 na próbie podwładnych), co wskazuje na wysoką rzetelność pozycji testowych w kwestionariuszu.



Należy podkreślić, że celowy dobór próby wynikał z poznawczego charakteru pracy i jednocześnie miał gwarantować pozyskanie specjalistycznej wiedzy na temat stylów kierowania menedżerów finansowych – co należy uznać za właściwe. Podkreślić należy, iż obszar badawczy wybrany przez Autorkę nie jest łatwy z perspektywy dostępu do danych, zarówno o charakterze pierwotnym jak i wtórnym. Należy docenić aktywność Autorki i pewną odwagę badawczą, która skłoniła ją do osobistego zaangażowania w zaprojektowanie i przeprowadzenie tych badań. W mojej opinii również kilkudziesięcioletnie na stanowiskach kierowniczych w pionie finansowo–księgowym (s. 146), którym cechuje się Pani mgr Maria Pawlak – pozwala predestynować Ją do prowadzenia pewnego rodzaju obserwacji uczestniczącej. Bez wątplenia sytuacja ta stanowi wartość dodaną w postaci lepszego zrozumienia specyfiki budowania i charakteru stylów kierowania wśród menedżerów finansowych oraz pozwala na ujawnienie postulatów wobec budowania tychże stylów kierowania i przywództwa.

Doktorantka wykazała się znajomością technik opracowywania materiału statystycznego. Ich poprawne zaprezentowanie można uznać za atut recenzowanej pracy doktorskiej. To w mojej opinii analizy i wnioski z nich wynikające są dość pobieżnie opisane – gdzie materiał empiryczny jest stosunkowo bogaty i interesujący.

Wartością dodaną przedłożonej mi do recenzji rozprawy doktorskiej jest oczywiście zaproponowane przez Doktorantkę modelowe ujęcie przywództwa sytuacyjnego w kierowaniu menedżerów finansowych – co niewątpliwie – może stanowić wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując należy uznać, iż pomimo przedstawionych uwag w niniejszej recenzji – opisana w rozdziale czwartym metodyka badawcza jest poprawna. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autorkę dysertacji. Po lekturze rozprawy, jestem przekonana, że zakładany cel główny, jaki i cele szczegółowe zostały osiągnięte przez Panią mgr Marię Pawlak.

Wykorzystanie triangulacji metod jest niezwykle istotne w kontekście prowadzonych przed Doktorantką de facto dość interdyscyplinarnych badań nad kwestiami stylów kierowania menedżerów finansowych w Polsce. Połączenie metod ilościowych i jakościowych pozwoliło przeanalizować problem badawczy z różnych perspektyw, na różnych poziomach organizacyjnych. Dzięki triangulacji podejść metodologicznych możliwe było gromadzenie danych, które pozwalają kształtować wiedzę szeroką i głęboką zarazem.

Struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa łącznie z załącznikami liczy 263 stron. Struktura pracy obejmuje 5 rozdziałów merytorycznych, poprzedzonych wstępem oraz zamkniętą zakończeniem. Końcowa część rozprawy zawiera elementy techniczne w postaci spisu tabel, spisu wykresów oraz spisu rysunków, kwestionariuszy ankiet oraz bibliografii. Praca zawiera dużą ilość tabel i rysunków (w liczbie 45), wykresów (w liczbie 23) ilustrujących dane oraz schematy obrazujące zależności czy wyjaśniane zjawiska. Doktorantka wykorzystwała literaturę liczącą 163 pozycje polskojęzyczne oraz 173 pozycje anglojęzyczne włączając w to monografie oraz artykuły naukowe. Dokonała również przeglądu około 20 źródeł netograficznych.

Rozprawa pod względem technicznym i redakcyjnym została przygotowana z należytą starannością i widocznym nakładem pracy. Cztery początkowe rozdziały są wynikiem przeglądu literatury (144 stron), rozdział piąty ma charakter metodyczny i prezentuje wyniki badań własnych (38 strony). Struktura pracy jest w zasadzie tradycyjna (teoria – metoda – empiria – dyskusja i wnioski), odpowiednia dla tego typu opracowania. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, proporcje między obiema częściami są w pewnym sensie zachwiane – część teoretyczna (łącznie rozdział pierwszy, drugi, trzeci, czwarty) stanowi około 80% całości, a część empiryczna (łącznie rozdział piąty) stanowi tylko pozostałe 20% rozprawy.

Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

W rozdziale pierwszym Pani mgr Maria Pawlak na podstawie przeglądu literatury przedmiotu nakreśliła zarys problematyki kierowania i zarządzania. Opisane zostały również style kierowania zarówno z perspektywy orientacji na zadania i na pracownika. W niniejszym rozdziale opisano dość szeroko model przywództw sytuacyjnego opracowanego przez P. Herseya i K. H. Blancharda.

W kolejnym rozdziale Pani mgr Maria Pawlak w teoretycznym ujęciu opisała aspekty związane z istotą kierowania i rolami kierowniczymi. W kolejnej części tego rozdziału Doktorantka – choć tytuł podrozdziału to: Role kierownicze w obszarze funkcjonowania finansów – opisuje podstawowe kwestie związane z funkcjami zarządzania oraz definicjami i procesem motywacji. Tylko na ostatnich 10 stronach opisuje specyfikę pracy menedżerów ds. finansów. Zatem w mojej opinii zaproponowany tytuł rozdziału (Role kierownicze w obszarze funkcjonowania finansów) nie w pełni odzwierciedla treści w nim zawarte.

Rozdział trzeci poświęcony został problematyce przywództwa. Autorka podjęła próbę analizy koncepcji i modeli. Zaprezentowano m.in. problematykę przywództwa transformacyjnego, oraz substytutów kierowania.

W rozdziale czwartym zaprezentowane zostały wybrane style kierowania i kwestie przywództwa. Ponownie w rozdziale raczej zaprezentowano przegląd literatury i opisano chociażby nakazowy czy perswazyjny styl kierowania, a mniej uwagi zostało poświęcone menedżerom finansowy. Stąd też moja wątpliwość co do zasadności tytułu w brzmieniu „Charakterystyka kierowania i przywództwa menedżerów finansowych”.

Ostatni piąty rozdział przedstawia opis metodyki badań oraz wyniki badań empirycznych. W niniejszym rozdziale Pani mgr Maria Pawlak opisuje zakres, cele, problemy badawcze wyrażone w postaci pytań badawczych, hipotezy oraz organizację badań własnych. Szczegółowo prezentuje w tej części pracy cele poznawcze i praktyczne (o których pisałam na początku recenzji). Dalej opisuje wyniki badań empirycznych oraz prezentuje wnioski i odnosi się do postawionych hipotez. Natomiast podsumowaniem tego rozdziału jest zaproponowany model przywództwa sytuacyjnego w kierowaniu menedżerów finansowych, model porównawczy stylów kierowania menedżerów finansowych, a menedżerów w populacji generalnej oraz rekomendacje o charakterze aplikacyjnym, które mogą być z powodzeniem wykorzystane przez menedżerów finansowych w Polsce – jak pisze Doktorantka (s. 176–177).

Na uwagę zasługuje fakt, że jeżeli Doktorantka „pokusila się” wyodrębnić i zaproponować model to warto byłoby wspomnieć o swoim planie w celach dysertacji. Chociaż w

zaproponowanym schemacie organizacyjnym programu badawczego (s. 17)– jako etap 6 – „(..) konstrukcja modelu stylów kierowania” można zauważyć ten element. Nie mniej jednak szkoda, że Doktorantka nie wyodrębniła znacząco w treści pracy tzw. „autorskiego modelu” i pojawił się on w tekście nie jako przez przypadek. Tym bardziej, że owe modelowe podejście opracowane przez Doktorantkę na podstawie rozważań teoretycznych i badań własnych jest niewątpliwie (czy może być) wkładem w rozwój teorii w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości – co jest niewątpliwie istotnym walorem recenzowanej pracy.

Klamrą spinającą część teoretyczną i empiryczną pracy jest tzw. zakończenie, gdzie Doktorantka zaproponowała syntezę wyników badań oraz odniosła się do postawionych hipotez. Zabrakło jednak informacji na temat ograniczeń badań własnych oraz kierunków dalszych badań – co zwyczajowo zawiera się w rozprawach doktorskich.

W mojej opinii piąty rozdział mógłby zostać podzielony na ten metodyczny i kolejny prezentujący wyniki badań empirycznych prowadzonych przez Doktorantkę.

Istotą oryginalności rozwiązania zaproponowanego przez Doktorantkę w sferach poznawczej (teoretycznej i empirycznej) oraz metodycznej, w mojej ocenie, są:

1. Usystematyzowanie różnorodnych ujęć i definiowania ról menedżerskich, stylów kierowania, rodzajów przywództwa;
2. Podjęcie badań empirycznych w zasadzie w mało eksplorowanym obszarze, tj. badania stylów kierowania menedżerów finansowych w Polsce;
3. Zaproponowanie modelowego ujęcia przywództwa sytuacyjnego w kierowaniu menedżerów finansowych;
4. Opracowanie reguł planowania i prowadzenia badań (w tym przygotowanie narzędzia badawczego) dotyczących oceny stylów kierowania menedżerów finansowych w Polsce;
5. Ustalenie wytycznych i rekomendacji dla menedżerów finansowych.

Wymienione przeze mnie zastrzeżenia w niniejszej recenzji mają charakter głównie techniczny i nie mają one wpływu na generalną opinię, a mianowicie, że Pani mgr Maria Pawlak dowiodła umiejętności prowadzenia samodzielnej pracy naukowej.

3. Konkluzje i ocena końcowa

Reasumując, stwierdzam, iż rozprawa doktorska Pani mgr Marii Pawlak pt. Style kierowania menedżerów finansowych w Polsce napisanej pod kierunkiem dr hab. Haliny Sobockiej-Szczapa, prof. SAN oraz promotora pomocniczego dr. Roberta Seligi stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi ogólnej wiedzy Autorki w analizowanym obszarze oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Do najważniejszych walorów recenzowanej pracy należy zaliczyć:

- ważność i aktualność podjętego tematu, w tym uzupełnienie luki badawczej w Polsce w podjętym temacie badawczym,

- logiczny i uporządkowany proces badawczy,
- rzetelnie opracowane wyniki badań empirycznych,
- dobry warsztat pisarski, praca łatwa w odbiorze,
- umiejętność samodzielnego formułowania wniosków.

Z przekonaniem, wyrażam pogląd, iż praca odpowiada wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i spełnia wymagania Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 ze zm.) w związku z art. 179 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1669 ze zm.) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Pani mgr Marii Pawlak stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

