



UMCS

UNIWERSYTET MARIII CURIE-SKŁODOWSKIEJ W LUBLINIE

Wydział Ekonomiczny
dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS
Katedra Kapitału Intelktualnego i Jakości

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ
pt. Wpływ kompetencji menedżerów na procesy naprawcze przedsiębiorstw
napisanej przez mgr Katarzynę Wybrańczyk
pod kierunkiem naukowym dr. hab. inż. Adama Szromka, prof. PŚ
oraz promotora pomocniczego dr inż. Beaty Hysy

1. Ogólna ocena pracy, trafność wyboru i oryginalność problemu badawczego

Podjęta problematyka dotycząca kompetencji menedżerów w procesach zmian organizacyjnych jest aktualna, zarówno w kontekście potrzeb poznawczych (istniejąca luka), jak i potrzeb pragmatyki zarządzania. Zmiany, a przede wszystkim trudne zmiany, związane z zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych są wyzwaniem dla menedżerów. Dotyczy to także restrukturyzacji naprawczej. Stąd interesujące jest identyfikowanie profili kompetencyjnych grupy menedżerów zarządzających takimi zmianami.

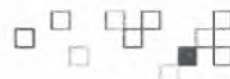
W literaturze, przede wszystkim w zagranicznej, można znaleźć wyniki badań dotyczące kompetencji menedżerów zarządzających zmianami w sytuacjach kryzysowych. W polskiej literaturze można zaobserwować występowanie luki badawczej. W związku z tym, podjęty przez Doktorantkę problem badawczy można uznać za prawidłowy i uzasadniony. W Polsce od lat nie przeprowadzono tak szeroko zakrojonej diagnozy kompetencji menedżerów, tj. z wykorzystaniem baterii testów psychologicznych¹. Doktorantka z uwagi na zastosowaną metodykę badawczą (standaryzowane kwestionariusze psychologiczne) musiała włożyć duży wysiłek aby przeprowadzić proces badawczy. Zazwyczaj kierownicy odmawiają, albo niechętnie godzą się, na diagnozę swojego potencjału kompetencyjnego.

Mając na uwadze trafność i oryginalność problemu badawczego, oraz zaprezentowane w rozprawie osiągnięcia, moja ogólna ocena rozprawy jest pozytywna. Jednakże w pracy występują pewne nieodciągnięcia i słabsze strony, do których się odniosę w dalszej części recenzji.

¹ podobne badania prowadził w 2003 S. Chelpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych: kierunki i dynamika zmian*, Wydaw. AE, Wrocław.

73/2019/2020
19.03.2020
Panicke

A



2. Formalna ocena

Recenzowana praca doktorska mieści się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Zawiera 197 stron tekstu na co składają się: wprowadzenie, sześć rozdziałów, podsumowanie, bibliografia, spis tabel, wykresów, rysunków, załączniki. Zestawienie literatury zawiera 286 pozycji, na co składają się pozycje książkowe, artykuły, w języku polskim, angielskim, i rosyjskim. Literaturę oceniam jako prawidłowo dobraną. Słabszą stroną jest niewielki udział najnowszych publikacji badawczych, prezentujących wyniki badań w obszarze kompetencji menedżerów zarządzających zmianami.

Strukturę pracy oceniam jako prawidłową. Praca składa się z części teoretycznej i empirycznej, przy czym część empiryczną oceniam wyżej, niż część teoretyczną. Generalnie wywód w pracy prowadzony jest logicznie, w kierunku zmierzającym do realizacji celu ogólnego i celów szczegółowych.

Słabą stroną tej pracy jest brak podrozdziału prezentującego stan wiedzy w obszarze kompetencji menedżerskich, z uwzględnieniem kompetencji menedżera zmian, oraz badań w obszarze wyróżnionych przez Doktorantkę elementów kompetencji przeprowadzonych w grupie menedżerów, m.in. jak poczucie kontroli, cechy osobowości menedżerów zmian (np. Vakola, M. (2014). *What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change*, czy Herrmann et.al. (2014). *Managing strategic change: The duality of CEO personality*).

W mojej ocenie niektóre rozważania teoretyczne prezentowane są przez mgr Katarzynę Wybrańczyk w sposób za szczegółowy, w charakterze podręcznikowym. Zwłaszcza, gdy dotyczy to powszechnie znanych koncepcji. Ma to miejsce w przypadku teorii zarządzania zmianami, czy teorii psychologicznych, z obszaru psychologii społecznej i psychologii osobowości. Generalnie Doktorantka ma skłonności do opisów o charakterze dydaktycznym, natomiast słabszymi umiejętnościami są krytyczna analiza i synteza. Także na zakończenie rozdziałów teoretycznych zabrakło podsumowania, które mogłoby być uzasadnienie wyboru zmiennych prezentowanych w części empirycznej. W zakończeniu stanowi podsumowanie wyników, zabrakło odniesienia wyników do badań innych autorów, oraz dyskusji nad możliwościami zastosowania zidentyfikowanego modelu kompetencji w innych sytuacjach i organizacjach.

3. Ocena realizacji celów i metodyki pracy

Celem głównym pracy „jest określenie wpływu kompetencji na procesy naprawcze w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach”. Do tak sformułowanego celu ogólnego przyjęto cele szczegółowe, oraz pięć hipotez. Warto w celu doprecyzować, iż chodzi tu o kompetencje menedżerów, a np. nie o kompetencje organizacji, czy pracowników. Mając na uwadze cele



szczegółowe stanowiące rozwinięcie celu ogólnego, można uznać, że cel główny został zrealizowany.

Ważnym aspektem każdej rozprawy doktorskiej są hipotezy badawcze. W tym przypadku sformułowano 5 hipotez i 6 pytań badawczych. W mojej ocenie H1 i H2 (s.107)² są powszechnie znanymi prawdami, przez co ich weryfikacja nie wnosi wiele do dorobku literatury. Wśród hipotez zabrakło hipotez dotyczących związków między kompetencjami a efektami procesów naprawczych (pyt. badawcze 5 i 6)³. Mimo krytycznych uwag dotyczących celów, i hipotez uważam, że ostatecznie cele pracy zostały zrealizowane a metody badawcze zastosowane do ich realizacji są właściwe.

4. Merytoryczna ocena poszczególnych rozdziałów

R.1. Znaczenie i rola kompetencji menedżerskich

Autorka dokonała krytycznego przeglądu literatury koncepcji charakteru pracy menedżera, z uwzględnieniem jego ról i funkcji, oraz wynikających z nich kompetencji menedżerskich. Zaprezentowano występujące w literaturze przedmiotu profile i modele kompetencji menedżerskich, wskazano ich potencjalny wpływ na efekty zarządzania. Autorka wykazała się dobrą wiedzą z literatury przedmiotu w opisywanym obszarze. Za wartościową uznać należy autorską tabelę (nr 2). *Istotne kompetencje menedżerów* (s. 31), w której zestawiono typologie kompetencji według różnych autorów. Czuję niedostatek dyskusji na temat oczekiwań i kompetencji menedżerów w kontekście uwarunkowań sytuacyjnych np. fazy życia organizacji, kryzysowego zarządzania.

R.2. Procesy naprawcze w przedsiębiorstwach

Dokonano tu prezentacji wniosków z krytycznej syntezy literatury w obszarze zmian i procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach. Podobnie jak w przypadku rozdziału pierwszego obserwuje się tendencję do podręcznikowych opisów znanych koncepcji. Opisano tu procesy zarządzania zmianami ale nie ma komentarza, odniesienia do procesów o których jest mowa w 6 pytaniu badawczym⁴. Z uwagi na podjęty problem warto było scharakteryzować oczekiwania i

² **H1:** Menedżer dostrzegający korzyści osobiste, a także dla miejsca, w którym pracuje, związane ze zmianami, będzie ujawniał pozytywne nastawienie do zmian w miejscu pracy; **H2:** Akceptacja zmiany przez menedżera jest uzależniona od tego, czy menedżer odbiera zmianę wynikającą z restrukturyzacji naprawczej jako wyzwanie czy jako zagrożenie.

³ **(P5)** Jak zidentyfikowane kompetencje menedżera zmian wpływają na procesy naprawcze w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach? **(P6)** W jaki sposób możliwe jest wykorzystanie zidentyfikowanych czynników kompetencji menedżerów do realizacji procesów naprawczych w przedsiębiorstwach?

⁴ **(P6)** W jaki sposób możliwe jest wykorzystanie zidentyfikowanych czynników kompetencji menedżerów do realizacji procesów naprawczych w przedsiębiorstwach?

wyzwania dla menedżerów związane z zarządzaniem w sytuacji restrukturyzacji naprawczych, skomentować specyficzną sytuację menedżerów, gdzie często występują trudności i negatywne skutki dla pracowników np. zmniejszenie zatrudnienia, czy obniżka wynagrodzeń, co może wymagać specyficznych kompetencji, tzw. kryzysowych kompetencji. Przydatne byłyby spojrzenia z perspektywy teorii agencji, teorii interesariuszy, czy krytycznego nurtu w zarządzaniu. Pytanie dotyczące r.2.

Pytanie – jak Doktorantka ocenia role i wyzwania dla menedżerów w sytuacji restrukturyzacji naprawczych z perspektywy teorii agencji?

3. Kompetencje menedżera zmian

Jest to najobszerniejszy i jednocześnie najłabszy rozdział tej rozprawy. Wprawdzie scharakteryzowano tu kompetencje menedżera zmian ale są to rozważania na ogólnym poziomie. Zabrakło podrozdziału syntetyzującego przegląd literatury i stan badań w obszarze kompetencji menedżerów zmian, a szczególnie zmian w sytuacjach kryzysowych (np. Mikušová, et.al. (2016). *What Business Owners Expect From a Crisis Manager? A Competency Model: Survey Results From Czech Businesses*; Van Wart et.al., (2011). *Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA*; Míka, V. (2001). *Personality and Competencies of Crisis Managers*).

Dominują tu dosyć szczegółowe rozważania na temat wybranych elementów kompetencji, głównie dotyczące postaw i percepcji zmian przez menedżerów, co jest jednostronnym spojrzeniem (jak menedżer odbiera zmiany). Podczas gdy menedżerowie winni być aktywnymi a nawet proaktywnymi ich uczestnikami, agentami zmian. Są tu opisy wielu teorii zaczerpniętych z psychologii organizacji związanych ze zmianami. Jednak w sytuacji restrukturyzacji naprawczej, menedżer musi podejmować wiele trudnych decyzji, którymi nie zawsze się zgadza. Ciekawe byłoby także skomentowanie tej sytuacji i dodanie komentarza np. na temat ciemnej strony zarządzania, krytycznego nurtu zarządzania, czy teorii interesariuszy.

4. Metodologiczne założenia badań własnych

W mojej ocenie cel ogólny i cele szczegółowe zostały zrealizowane, a zastosowane narzędzia i ich wykorzystanie są prawidłowe. Dobór próby jest został uzasadniony. Dużym walorem rozprawy jest wykorzystanie do zebrania danych standaryzowanych testów psychologicznych. Umożliwiło to zebranie rzetelnego materiału badawczego. Walorem opracowanie autorskiego kwestionariusza badania kompetencji menedżerów zmian.

W rozprawie zabrakło synestetycznej charakterystyki próby badawczej w kontekście respondentów (szczebel, wiek, płeć), oraz nie ma informacji, czy trakcie badań zmieniało się zatrudnienie np. czy były zwolnienia w trakcie restrukturyzacji. Żałuję także, że mając taki materiał

badaczy nie podjęto się próby obliczenia swojego rodzaju norm dla stosowanych narzędzi dla kadry kierowniczej (dla poszczególnych skal elementów kompetencji). Jak wcześniej napisałam, pozytywnie oceniam zaproponowaną metodykę badań. Aczkolwiek chciałam poznać odpowiedź na kilka pytań dotyczących tego rozdziału.

- 1) Na czym polega różnica w budowie kwestionariuszy: diagnostycznego i weryfikacyjnego (cel 4, cel 5)? I co zmieniono po badaniach pilotażowych?
- 2) Jak dla celów tej pracy została zoperacjonalizowana zmienna „procesy naprawcze”?
- 3) Na s. 108 napisano „Celem badań pilotażowych była weryfikacja następującego zagadnienia: jeśli menedżer ma określony zestaw kompetencji (wg przyjętego modelu), to jakie są jego efekty w zarządzaniu?” ... a dalej „W wyniku przeprowadzenia obserwacji w formie badań pilotażowych, opracowano autorskie narzędzia badawcze” Na czym *polegała obserwacja w formie badań pilotażowych*?
- 4) Jak analizowano i syntezyowano wyniki badań pilotażowych w sytuacji gdy w kwestionariuszu jest wiele zmiennych (np. kwestionariusz Murraya bada 19 jawnych potrzeb psychicznych), jakie przyjęto tu postępowanie, co decydowało o ich przyjęciu/ odrzuceniu zmiennej do kwestionariusza ?

5. Wyniki badań własnych

Jak wcześniej wspomniano o walorach tej rozprawy stanowi bogaty materiał diagnostyczny kompetencji menedżerskich, w dużej mierze dotyczący osobowości menedżerów i postaw wobec zmian. Doceniam ogromny trud Doktorantki związany z przeprowadzeniem badań, bowiem narzędzia są rozbudowane, respondenci zazwyczaj nie chcą być diagnozowani w obszarze posiadanych kompetencji, a szczególnie gdy jest to kadra kierownicza. W Polsce dotychczas takie narzędzia w celach naukowych stosowali nieliczni badacze w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Postawione hipotezy zostały weryfikowane z wykorzystaniem prostych testów statystycznych co jest satysfakcjonujące. Nie znajduję jednak zastosowania testów do weryfikacji wpływu (test Chi-kwadrat weryfikuje zależności między zmiennymi ale nie wpływ). O wpływie można wnioskować w hipotezie trzeciej („akceptacja zmiany jest uzależniona od ...), oraz czwartej (wiedza zwiększa skłonność do akceptacji).

Generalnie dużo jest danych i wyników, a słabszą stroną jest synteza wyników. Podawane są szczegółowe wyniki, także gdy nie są istotne statystycznie. Lepszy byłby tu komentarz dlaczego nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej.

Z uwagi informację na zamieszczonej na s.133 (3 w. od góry), pojawia się pytanie dotyczące doboru próby, otóż napisano tu, iż „47% w grupie badanych stanowią osoby, które w trakcie swojej kariery zawodowej nie doświadczyły zmian w firmie związanych z restrukturyzacją”.



Nie wyjaśniono jak zoperacjonalizowano zmienną jaką jest wiedza? S. 132 (w. 5.4.) napisano, iż „do określenia zmiennej niezależnej jaką jest *wiedza*, zaproponowano cztery zmienne: *znajomość celu zmiany, wykształcenie, miejsce pracy w firmie, doświadczenie zmiany*. Jak rozumieć zmianę? Czy wszystkie składowe mają jednakową wagę? Samo stanowisko nie może być elementem wiedzy a raczej staż na tym stanowisku. Czy w przypadku gdy połowa respondentów to kierownicy z działów administracji (53%) a pozostali z działów produkcji (47%) profile powinny i są różne? Również ciekawe jest poznanie, jaki jest udział w próbie menedżerów, którzy ze względu na wyniki nie nadają się pełnienia funkcji kierowniczej, a szczególnie w sytuacji zmian, np. jaki jest udział respondentów z zewnętrznym poczuciem kontroli, albo z małą otwartością na zmiany.

Pytania dotyczące rozdziału 4.

1) Mając na uwadze H4: Wiedza menedżerów a w szczególności znajomość celu zmiany wdrażanych procesów naprawczych zwiększa skłonność do akceptacji zmian organizacyjnych (naprawczych) – proszę o wyjaśnienie jak dla celów weryfikacji tej hipotezy zoperacjonalizowano zmienną „wiedza menedżerów”?

2) Jak można wyjaśnić to, że „menedżerowie produkcyjni, częściej wykazują pozytywne nastawienie wobec zmian niż negatywne, oraz częściej wykazują nastawienie pozytywne niż menedżerowie nieprodukcyjni”?

Rozdział 6. Wpływ kompetencji menedżerów na procesy naprawcze – weryfikacja badań i dyskusja

Jest to interesujący poznawczo rozdział w którym opisano procesy zarządzania zmianami naprawczymi w badanych organizacjach. Zaprezentowane rozważania służą weryfikacji tezy o wpływie kompetencji menedżerskich na procesy naprawcze przedsiębiorstw. Jednakże opisana metodyka nie jest dla mnie klarowna. Czytając opisy np. na s.145 można odnieść wrażenie że mamy do czynienia z eksperymentem badawczym w trakcie którego mierzono wyniki menedżerów dotyczące skuteczności realizacji celów (s. 145 „Zewnętrzna firma konsultingowa rozpoczęła obserwację pracy grup zadaniowych”,”podzielono menedżerów na grupy X i Y” ..zgodnie z zalecanym profilem kompetencji ..”po miesiącu zaproponowano nowy plan działania zespołu”). Czy dalej s. 147 (od 1 w. od góry) „Liderami zostają menedżerowie, którzy zostali zakwalifikowani do grupy X i do grupy Y”. A przede wszystkim dlaczego uznani za nie posiadających odpowiednich kompetencji kierownicy dalej kierowali zespołami? Dlatego proszę o wyjaśnienia poprzez odpowiedzi na poniższe pytania:

- W jaki sposób kwalifikowano menedżera do grupy menedżerów zgodnych z profilem? (W modelu kompetencji jest wiele zmiennych –jake przyjęto założenia). Czy ustalano graniczne wartości i w jaki sposób, czy obliczono / skonstruowano jakiś wskaźnik?



- Czy model ma zastosowanie tylko dla przedsiębiorstw produkcyjnych w czasie zmian naprawczych? Czy też ma charakter bardziej uniwersalny?
- Co warto uwzględnić/ zmienić w przyszłych badaniach?

Uwagi formalne, styl pisania

Praca nie jest wolna od pewnych błędów formalnych, które wprawdzie istotnie nie rzutują na jakość pracy ale warto je skorygować, wyjaśnić. Są to m.in.

- W rozdziale 1 zamieszczono siedem stron rozważań na temat koncepcji zmian w organizacji (s. 35 - s.420), podobnie w rozdziale 3 sześć stron (r. 3 s. 56 – 62), które powinny być oznaczone jako podrozdział;
- s. 142 Sformułowanie „weryfikacja badań” (tytuł rozdziału 6) jest nieprawidłowe;
- W spisie tabel (s.177) i rysunków (s. 178) nie zamieszczono stron;
- W niektórych przypisach i w bibliografii nie podano miejsca wydania monografii; np. T. Tyszka (2010), Decyzje. Perspektywa Psychologiczna i Ekonomiczna, Wydawnictwo Scholar, (powinno być Warszawa) a w miejsce tego podana jest strona, jest cytowanie (co w spisie bibliografii nie powinno mieć miejsca, podobnie jest w przypadku przypis 127);
- Zamieszczono cytowanie z czasopisma Personel s.56 które nie jest recenzowanym czasopismem, dodatkowo cytowanie jest niepoprawne (przypis 189). Poprawnie jest „J.E. Karney (1997) *Liderzy zmian. Reengineering człowieka*. Personel, 4, s. 41-43.
- Styl pisania - s. 92 – „Potrzeba wyczynu” - w polskiej literaturze nazywa się potrzebą osiągnięć;
- s. 107 Boyatzic a winno być Boyatzis.

7. Podsumowanie osiągnięć Doktorantki

Autorka podjęła problem badawczy identyfikacji kompetencji kierowników kluczowych dla skutecznego wprowadzania zmian, ze szczególnym uwzględnieniem zmian restrukturyzacji naprawczej. Postawiony cel główny i cele szczegółowe zostały osiągnięte. Do przeprowadzenia badania wykorzystano zestandaryzowane testy psychologiczne dzięki czemu zebrano bogaty materiał badawczy, co stanowi o walorach tej pracy. Walorem pracy jest także autorski kwestionariusz badania kompetencji menedżerów zmian oraz oryginalny model kompetencji menedżera zmian. Natomiast na poziomie przeciętnym oceniam zaprezentowane umiejętności analizy i syntezy treści, zarówno w części teoretycznej jak i empirycznej. Na poziomie dobrym oceniam część teoretyczną w kontekście zaprezentowanej wiedzy. Do słabszych stron zaliczam:



strukturę pracy, jedną perspektywę podjętych rozważań (brak komentarzy w kontekście innych teorii i perspektyw), oraz Zakończenie.

Wnioski końcowe

Po zapoznaniu się z treścią rozprawy stwierdzam, że podjęty problem badawczy jest oryginalny a związany z nim cel rozprawy został osiągnięty. Zadania koncepcyjne i zadania związane z realizacją badań zostały osiągnięte. Doktorantka wykazała się dobrą ogólną wiedzą teoretyczną oraz satysfakcjonującymi umiejętnościami w zakresie samodzielnego prowadzenia badań.

Podsumowując, mgr Katarzyna Wybrańczyk podjęła w rozprawie problem badawczy, którego rozwiązanie uważam za poprawne, wnoszące wiedzę w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Rozprawa doktorska stanowi oryginalne dzieło naukowe i spełnia warunki i wymagania niezbędne do nadania stopnia doktora, stawiane w ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o tytułach i stopniach naukowych, oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (t.j. Dz. U. z 2017 r., poz. 1789). Wnoszę więc o dopuszczenie jej do publicznej obrony.



Lublin, 12 marca 2020