

Prof. dr hab. Czesław Zając  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomiki  
I Organizacji Przedsiębiorstwa

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**mgr. Katarzyny Wybrańczyk**

**pt.: „Wpływ kompetencji menedżerów na procesy naprawcze  
przedsiębiorstw”,**

napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Adama Szromka, prof. PŚ

### **I. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Mgr Katarzyna Wybrańczyk - Autorka wyżej wymienionej rozprawy doktorskiej, podjęła aktualny i interesujący poznawczo problem badawczy. Problem ten jest ważny dla teorii i praktyki zarządzania, a jednocześnie relatywnie rzadko eksplorowany empirycznie i opisywany dotychczas przez polskich badaczy. Posiadanie odpowiednich kompetencji przez menedżerów stanowi jeden z kluczowych elementów powodzenia procesów restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw. Tę tezę potwierdza także stwierdzenie Doktorantki, która podkreśla, że „(...) ważnym ogniwem, które decyduje o skuteczności wprowadzania zmian, jest kadra menedżerska. Menedżerowie przejmują odpowiedzialność za wdrożenie zmian i za takie pokierowanie procesem wdrożeń naprawczych, aby zmiany te były zaakceptowane przez ich pracowników. (...) Istotne wydaje się określenie nowej roli menedżera – menedżera zmian, który będzie odpowiedzialny za operacyjne wdrożenie zmian oraz za zarządzanie w taki sposób pracownikami, aby i oni przyjęli nowe koncepcje wdrażane w przedsiębiorstwie. Menedżer ten powinien więc posiadać wiele kompetencji, które będą go predysponowały do nowej roli” (s. 5). Dalej zaznacza Ona, że

21/2019/2020  
28.02.2020  
Hander

„problem wpływu kompetencji menedżerskich, na sukces podejmowanych działań naprawczych jest wciąż słabo rozpoznany. Dotyczy to między innymi kwestii, w jakim stopniu przebieg i powodzenie podejmowanej restrukturyzacji naprawczej jest osiąganę dzięki odpowiednim kompetencjom menedżerskim, a w jakiej mierze jest wynikiem innych czynników zewnętrznych mających wpływ na przedsiębiorstwo”. Trafnie dostrzega Ona również lukę badawczą polegającą na tym, że „dokonując przeglądu literatury przedmiotu z powyższych zakresów oraz obserwując przedsiębiorstwa biorące udział w procesach restrukturyzacji, można dostrzec lukę badawczą w postaci braku wiedzy na temat identyfikacji kompetencji menedżerów, istotnych podczas zarządzania zmianą naprawczą oraz braku wiedzy z zakresu wpływu tych kompetencji na skuteczne przeprowadzenie procesów naprawczych”(s. 6).

Stąd, wybór przedmiotu badań oraz problematyki rozprawy, dokonany przez mgr Katarzynę Wybrańczyk, oceniam jako w pełni trafny.

Praca składa się ze 197 stron tekstu, obejmującego wstęp, 6 rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spisy: rysunków i tabel oraz 7 załączników, zawierających kwestionariusze wykorzystane w przeprowadzonych przez Nią badaniach empirycznych. Wzbogacona ona została 21 rysunkami i 4 tabelami. Wykorzystana bibliografia obejmuje 286 pozycji w języku: polskim, angielskim, francuskim i rosyjskim, na które składają się opracowania zwarte oraz artykuły naukowe z czasopism fachowych. Uważam, że ilość, struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się mgr Katarzyna Wybrańczyk, w pełni odpowiada wymaganiom (spełnia standardy) stawianym rozprawom doktorskim w tym zakresie.

We wstępie Doktorantka sformułowała: cel główny rozprawy, który jak, to zaznaczyła, został rozwinięty w czwartym rozdziale pracy, w formie celów szczegółowych („dwa cele poznawcze i metodologiczne oraz jeden cel użyteczny”), sześć pytań badawczych, pięć hipotez badawczych, ogólny schemat prowadzonych przez Siebie badań. Określiła także problem badawczy, choć go

wprost nie nazwała, syntetycznie opisała przedmiot pracy. Zaprezentowała również układ strukturalny rozprawy, przedstawiając syntetycznie zawartość poszczególnych rozdziałów.

Nie mam większych zastrzeżeń do warstwy koncepcyjnej i metodycznej rozprawy, przedstawionej we wstępie przez jej Autorkę. Zwracam jedynie uwagę na występujące w niej następujące mankamenty. Problem badawczy został przedstawiony w postaci nieco „rozproszonej”, zabrakło jego sformułowania np. w postaci kluczowego pytania, na które Autorka mógłby odpowiedzieć wykorzystując analizę literatury przedmiotu oraz wyniki własnych badań empirycznych. Moje wątpliwości „natury warsztatowej” budzi także sformułowanie hipotez badawczych. Trzy pierwsze spośród nich w zaproponowanej postaci bardziej przypominają tezy niż hipotezy i są trudne do zweryfikowania. We wstępie należałoby także, moim zdaniem, przedstawić także szczegółowe cele pracy, niezależnie od tego, że zostały one zaprezentowane w rozdziale czwartym, zatytułowanym *Metodologiczne założenia badań własnych*. W tym miejscu pragnę także zwrócić uwagę, że w tytule przywołanego wyżej rozdziału, w rodzaju celów szczegółowych i w jeszcze kilku innych miejscach pracy, jej Autorka niepoprawnie używa pojęcia metodologiczny, zamiast metodyczny. Rozdział czwarty jest bowiem poświęcony metodyce Jej własnych badań, a metodologia jest nauką o metodach.

Generalnie, konstrukcję pracy oceniam pozytywnie, jest ona logiczna i stanowi, według mnie, właściwą podstawę koncepcyjną i metodyczną do zrealizowania celów, sformułowanych przez Doktorantkę.

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno – empiryczny. Korespondują z nim prowadzona przez mgr Katarzynę Wybrańczyk jakościowa, ale także i ilościowa analiza badanego zagadnienia. Wymiar jakościowy rozważań rozprawy nawiązuje do paradygmatu interpretatywno - symbolicznego oraz nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu. Natomiast wymiar ilościowy wpisuje się w nurt systemowo - funkcjonalny. Dlatego jako metodologicznie oraz

metodycznie uzasadnione uznają sformułowanie zarówno hipotez badawczych jak i postawienie pytań badawczych.

Wymienione przez mnie relatywnie drobne mankamenty w warstwie koncepcyjno-konstrukcyjnej nie stanowią bariery, która uniemożliwiłaby Doktorantce osiągnięcie celów pracy.

## **II. Silne i słabe strony recenzowanego opracowania**

Za szczególnie wartościowe elementy recenzowanej rozprawy doktorskiej uznają, które można traktować zarazem jako jego silne strony, uznają:

1. zaproponowany przez mgr Katarzynę Wybrańczyk, jako wynik analizy i oceny wyników własnych badań empirycznych, Plan Działania Zespołu Projektowego, odpowiedzialnego za realizację działań w ramach procesu restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstwa;
2. wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych przez Autorkę pracy, które pozwoliły jej osiągnąć sformułowane cele, zweryfikować hipotezy badawcze, udzielić odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz zaprojektować wyżej wymienioną propozycje metodyczną. Należy podkreślić, że wyniki te są interesujące poznawczo oraz użyteczne dla praktyki zarządzania. Mogą być również pomocne dla kolejnych badaczy, którzy zdecydują się rozpocząć eksplorację zagadnienia stanowiącego przedmiot rozprawy;
3. Odniesienie w Rozdziale 3. poszczególnych elementów osobowości, postaw i kompetencji, zawartych w różnych ujęciach modelowych, prezentowanych w literaturze przedmiotu, do sytuacji zmiany oraz ocenę w jakim stopniu mogą one sprzyjać pożądanym zachowaniom menedżerów odpowiedzialnych za restrukturyzacje przedsiębiorstw (Rozdział 3.)

Do innych wartościowych elementów opracowania, zasługujących na pozytywną ocenę, należą według mnie:

- uporządkowanie i pogłębienie wiedzy czytelnika odnośnie procesu restrukturyzacyjnego w przedsiębiorstwie, rozpatrywanego

w wielowymiarowej i wielowątkowej perspektywie wpływu kompetencji menedżerskich na ten proces, jak również wkład w wypełnienie luki poznawczej, występującej w zakresie badanej problematyki w rodzimym piśmiennictwie;

- usystematyzowane rozważania poświęcone, osobowościowym aspektom kompetencji menedżera zmian, które mogą być przydatne dla badaczy tej problematyki oraz użyteczne dla praktyków zarządzania;
- rzetelne pod względem warsztatowym (analitycznym) przedstawienie wyników własnych badań empirycznych, w szczególności wyniki analizy statystycznej ilościowej zebranego materiału empirycznego odnośnie percepcji zmiany i emocji, (postaw menedżerów wobec zmian, cech osobowości, wiedzy, zgodnie z przyjętym modelem (schematem) i jego składowymi elementami pożądanego w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa profilu kompetencyjnego menedżera.

Do słabych stron pracy, poza wymienionymi wcześniej mankamentami występującymi w jej warstwie metodyczno-koncepcyjnej, zaliczam także wiele wątków rozważań obejmujących zagadnienia, odległe od przedmiotu i celów pracy, obejmujące m.in. charakterystykę restrukturyzacji przedsiębiorstwa, ich istoty i rodzajów, strategię przeprowadzania restrukturyzacji, metody wdrażania restrukturyzacji naprawczej itp. Rozważania te zawarte w Rozdz. 2 mają charakter „podręcznikowy”, są one opisywane we wszystkich podręcznikach dla studentów.

### **III. Inne uwagi szczegółowe**

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Tekst został opatrzony dużą ilością rysunków (21), choć relatywnie niewielką ilością tabel, co ułatwia czytelnikowi jego percepcję. Warto również podkreślić, że wyjątkowo staranna szata graficzna opracowania, podnosi poziom jego „przyjazności” dla odbiorcy. Pragnę jednak zwrócić, że Autorka nie ustrzegła się usterek interpunkcyjnych i redakcyjnych, choć co należy wyraźnie podkreślić, są one nieliczne. Poniżej

przycaczam tylko kilka przykładowych: pisanie z dużych liter- w 1 wierszu od góry na s. 33 - w zdaniu „...kompetencje w zakresie Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL) wywierają istotny wpływ na wyniki firmy”, zamiast z małych liter, z dużych liter pisze się nazwę każdej koncepcji zarządzania, a nie nazwę procesu zarządzania; brak przecinków lub niewłaściwe ich umieszczanie w tekście: s. 3, s. 4, s. 105, s. 108 brak 2 przecinków, s. 112 brak 2 przecinków, s. 114 (także zbędny przecinek przed „oraz” w 1 wierszu od góry); tzw. literówka na s. 79 w 11 wierszu od góry jest: „czy dan zjawisko”, a powinno być: „czy dane zjawisko”; stawianie numeru w wielu miejscach w tekście opracowania przywoływanego źródła bibliograficznego, „za”, zamiast „przed” kropką kończącą zdanie.

#### **IV. Konkluzja**

Uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej pozytywnej oceny recenzowanej pracy. Mgr Katarzyna Wybrańczyk samodzielnie rozwiązała problem naukowy, wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym swojej rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jej rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki zarządzania.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa pt. „Wpływ kompetencji menedżerów na procesy naprawcze przedsiębiorstw”, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku (art.13.1.). W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie mgr Katarzyny Wybrańczyk do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Wrocław, 19 luty 2020 r.

Czesław Zajac

