



Łódź, dnia 22.08.2022 r.

**WYDZIAŁ
EKONOMICZNO-
-SOCJOLOGICZNY**

Uniwersytet Łódzki

dr hab. Anna Rogozińska-Pawelczyk, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Pracy i Polityki Społecznej

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Świerkosz-Holysz

**pt.: „COACHINGOWY MODEL ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM
LUDZKIM WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI”** przygotowanej na
Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB

w Dąbrowie Górniczej

pod kierunkiem dr hab. Anny Wziętek-Staśko prof. UJ

Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Pani Dziekan Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyńska, prof. AWSB z dnia 7 lipca 2022 roku, informujące o powierzeniu mi przez Akademię WSB roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 13 ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późn. zm.), w myśl którego „rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Recenzja składa się z następujących części:

1. Opinia ogólna
2. Ocena merytoryczna
3. Wniosek i ocena końcowa

→ eksoc.uni.lodz.pl

1. OPINIA OGÓLNA

Rozprawa doktorska mgr Małgorzaty Świerkosz-Hołyśz stanowi interesujące studium analityczne na temat efektywności zespołowej oraz działań podejmowanych przez kadrę zarządzającą zwiększającą indywidualną efektywność osiągnąć przy użyciu metody coachingu menedżerskiego. Doktorantka podjęła się próby skonstruowania coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, a także określenia elementów modelu oraz ich wpływu na rozwój zespołu na podstawie przeprowadzonych analiz empirycznych. Lektura tej dysertacji pozwala stwierdzić, że zasługuje ona na moją pozytywną ocenę. Poruszany przez Autorkę temat osadzony jest w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w nurcie praktycznym, w obszarze subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi. Poprzez łączenie w pracy wątków takich jak efektywność pracy, zarządzanie przez coaching, budowanie relacji w pracy, czy przywództwo, charakter pracy staje się interdyscyplinarny, łącząc takie dyscypliny naukowe, jak nauki o zarządzaniu i jakości oraz psychologia pracy i zarządzania. Jest to rozprawa stanowiąca dowód orientacji Autorki w zasadach analizy literatury przedmiotu, projektowania i przeprowadzania badań ilościowych, statystycznej analizy i syntezy danych oraz konstruowania wniosków. Co więcej, podjęty temat jest aktualny i stale istotny dla prowadzenia dalszych badań nad wpływem coachingu na kulturę organizacyjną firmy, etykę pracy, rozwój przedsiębiorstw, kadry menedżerskiej oraz pozostałych pracowników, wspierając ich wybory i podejmowane decyzje. W kontekście teorii, jak i praktyki zarządzania określony przez Doktorantkę przedmiot badań skłania do poszerzenia skali dotąd przeprowadzanych badań oraz rodzi pewne wyzwania dla teorii praktyki zarządzania. Oznacza bowiem potrzebę poszukiwania i w rezultacie wypracowania dedykowanego wszystkim pracownikom w organizacji coachingowego modelu zarządzania.

W mojej opinii, Autorka opanowała bogatą i wielowątkową literaturę przedmiotu oraz potrafiła ją zsyntetyzować i ocenić, a także umiejętnie wykorzystać do skonstruowania i przeprowadzenia badań empirycznych. W związku z powyższym, podjęcie się przez Doktorantkę badań w Polsce nad skonstruowaniem coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, określeniem elementów modelu, analizą zależności występujących pomiędzy jego parametrami, oraz ich wpływu na rozwój zespołu, uważam za uzasadnione i przyczyniające się do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości. Doceniam również ambicje Doktorantki zmierzania się z postawionym celem oraz zaangażowanie w jego osiągnięcie.

2. OCENA MERYTORYCZNA

2.1. Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie

Ewolucja ról menadżerskich i stylów przywództwa, jaka nastąpiła wraz ze wzrostem dynamiki zmian gospodarczych i społecznych, a także funkcjonowaniem organizacji w dużej zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności w świecie kruchym, niespokojnym, i nieliniowym, wymusza konieczność modyfikacji dotychczas stosowanych metod rozwoju pracowników. Metodą stanowiącą uzupełnienie innych form doskonalenia i rozwoju kapitału ludzkiego jest coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim wykorzystujący metodę coachingu menadżerskiego.

Dylematy definicyjne coachingu a także rozwiązywanie problemów związanych z przyspieszeniem tempa indywidualnego rozwoju i polepszeniem rezultatów działania pracowników poprzez zastosowanie różnorodnych metod i narzędzi coachingowych ma ugruntowany status w takich dziedzinach jak psychologia pracy i zarządzanie. Z kolei podejmowana problematyka badawcza, jaką jest podejście do konstrukcji coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji oraz znalezienie zależności występujących pomiędzy jego parametrami jest nadal relatywnie nowatorska i ważna z naukowego i poznawczego punktu widzenia i to nie tylko dla teorii, ale także dla praktyki zarządzania. Poznanie i uwzględnianie czynników determinujących sprawne funkcjonowanie we współczesnych organizacjach coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim jest nie do końca zbadanym polem badawczym. Ponadto eksplorowanie i ocena coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz wybór i analiza składników coachingu menadżerskiego, mogących mieć wpływ na wzrost efektywności pracowników w organizacji, pozostaje nadal poza podejmowanymi badaniami empirycznymi. Stąd wybór tematyki badawczej przez Doktorantkę uważam w pełni za uzasadniony.

Problematyka skonstruowania coachingowego modelu zarządzania na poziomie całej organizacji wymaga prowadzenia pogłębionych badań z perspektywy nauk o zarządzaniu. Sama Autorka pisze (s.132), że „(...) *brakuje wiedzy dotyczącej tego, jak wprowadzany coraz częściej w organizacjach coaching wpływa na zaangażowanie pracowników, na ich odpowiedzialność, na świadomość wspólnego postrzegania celów, umiejętność budowania pozytywnych relacji w zespole oraz budowania zaufania*”. W obszarze naukowo-badawczym Autorka zmierzyła się z problemem i przybliżyła problematykę zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji przez coaching, która w pewnym stopniu została zidentyfikowana poprzez badania empiryczne. Okazuje się, że w literaturze będącej przedmiotem naukowych dociekań Doktorantki nie funkcjonuje definicja „coachingowego modelu zarządzania” i nadal brakuje

badania, które opisywałyby, „*coachingowy model zarządzania jako odzwierciedlenie idealnej rzeczywistości organizacyjnej, które opisuje związki między odpowiednimi czynnikami występującymi w ramach danej sytuacji i umożliwia badanie relacji zachodzących pomiędzy tymi związkami oraz czynnikami na nie wpływającymi*” (s. 141), stąd wybór głównego celu rozprawy należy uznać za właściwy krok w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Co więcej, Autorka cechuje się dobrą orientacją teoretyczną i praktyczną w aktualnym stanie wiedzy, dotyczącym sformułowanego tematu. Na podstawie wnikliwych studiów literaturowych, Doktoranta umiejętnie podjęła próbę skonstruowania coachingowego hipotetycznego modelu zarządzania kapitałem ludzkim na podstawie zidentyfikowanych zmiennych, a także zbadania zachodzących między nimi zależności. Swoim wywodom mgr Małgorzata Świerkosz-Holysz potrafiła nadać spójną formę, prowadząc w większości wywód naukowy poparty statystyczną analizą i syntezą wyników badań własnych. Podsumowując, wybór tematu dysertacji doktorskiej należy uznać za trafny, gdyż dotyczy aktualnego i niedostatecznie zbadanego zagadnienia coachingowego podejścia w zarządzaniu oraz wychodzi naprzeciw oczekiwaniom praktyki biznesu.

2.2. Metodyka badawcza (założenia, cele, metody)

Przyjęte przez mgr Małgorzatę Świerkosz-Holysz założenie (choć formalnie nie jest ono wprost tak nazwane) wyraża się w wykorzystaniu teorii przywództwa, stylów zarządzania i koncepcji zarządzania efektywnością pracowniczą i zespołową w rozwoju pracowników poprzez coaching menadżerski. Stało się ono przyczynkiem do sformułowania głównego celu rozprawy jakim była konstrukcja coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz analiza zależności występujących pomiędzy jego parametrami (s. 9, 156). Cel główny rozprawy został sformułowany w sposób prawidłowy i poparty trzema celami cząstkowymi. Dodatkowo Doktorantka dokonała podziału celów ze względu na charakter teoretyczny, metodyczny, empiryczny i utylitarny. Przyjęcie takiego podziału, ze względu na wielość podejmowanych w dysertacji zagadnień, zwiększyło znacznie przejrzystość opisu podanego procesu badawczego Autorki, a uwypuklone aspekty teoriopoznawcze, metodyczne czy empiryczne nadają całemu procesowi odpowiednią naukową rangę. Doktorantka sformułowała również hipotezę główną stanowiącą o tym, że możliwe jest opracowanie coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz przeanalizowanie zależności pomiędzy jego parametrami (s. 165). Weryfikacji tej hipotezy ma służyć uprzednia weryfikacja pięciu hipotez szczegółowych (H1; H2; H3; H4; H5), przy czym pod każdą z nich znajdują się hierarchicznie przyporządkowane hipotetyczne warianty (t.j.: H1a, H1b; H1c; H2a, H2b; H2c itd.). Zasadniczo hipotezy zostały sformułowane poprawnie, cechuje je poznawcza istotność, a ponadto możliwe jest odniesienie się do ich treści

w ramach przyjętego postępowania badawczego. Na pozytywne uznanie zasługuje tabela 22 (s. 167) z przedstawionym zbiorem pytań badawczych w powiązaniu z hipotezami badawczymi. Tabela dobrze klaryfikuje obszary przynależne określeniu modelu coachingowego oraz stylu coachingu menadżerskiego. Z warsztatowego punktu widzenia wskazane byłoby wyprowadzenie sformułowanych pytań i hipotez badawczych bezpośrednio z literatury przedmiotu. Pochodzenie każdej z hipotez poparte literaturą przedmiotu, legitymizuje przyjęte hipotezy jako założenia zasługujące na refleksję naukową, lecz w przypadku niniejszej dysertacji dzieje się to jedynie w części teoretycznej pracy.

Teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdeterminował dobór metod badawczych. Metody badawcze użyte w dysertacji zostały opisane w szóstym rozdziale poświęconym opisowi metod, technik, użytych narzędzi badawczych oraz charakterystyki grupy badawczej a także zaznaczone we *Wstępie* oraz w *Zakończeniu*. Wskazanie na przeprowadzenie badań we *Wstępie* ma jedynie charakter sygnalizujący przyjęte rozwiązania. W mojej opinii aspekty metodyczne rozpraw doktorskich są na tyle istotne, że na początku każdej dysertacji powinien znaleźć się szerszy fragment wyraźnie im poświęcony.

W części teoretycznej stosując metodę analizy logicznej i dedukcji Doktorantka wykorzystowała z 252 pozycji bibliograficznych, stanowiących opracowania zwarte, publikacje w czasopiśmie naukowych oraz źródła internetowe. Jakościowa ocena wykorzystanej literatury pozwala stwierdzić, że przywołane pozycje są trafnie dobrane. Początek części empirycznej pracy składa się z dwóch rozdziałów i stanowi opis problemu badawczego, postawionych pytań badawczych, celów szczegółowych, hipotez oraz prezentacji hipotetycznego modelu badawczego. Dalej Doktorantka prezentuje metody, techniki i narzędzia zastosowane w badaniu, a następnie opisuje całą 10-etapową procedurę badawczą. Autorka wskazuje na różnorodność wykorzystanych metod w postaci pogłębionych studiów literaturowych, obserwacji biznesu wdrażającego narzędzia coachingowe oraz przeprowadzenia ilościowych badań ilościowych CAWI z użyciem kwestionariusza ankiety. Deklaruje prowadzenie podstawowych analiz statystycznych w odniesieniu do badanych zmiennych. Moja uwaga dotyczy jednakże sformułowania celu przeprowadzonych badań. Na s. 173 Autorka pisze, że „(...) celem przeprowadzonych badań było określenie zależności przyczynowo-skutkowych”. W mojej opinii jest to pomyłka, gdyż jest to raczej badanie powiązań pomiędzy zmiennymi zależnymi i niezależnymi, (co jest podkreślone np. na s. 211), oraz analiza ścieżek obrazujących istotne zależności opisane w podrozdziale 6.4.

Generalnie, należy uznać, iż logikę pracy opisaną przez jej założenie, cele, hipotezy oraz dobrane metody badawcze cechuje spójność, a moja ich ocena jest ogólnie pozytywna. Są one,

moim zdaniem, istotnie ważne, poprawnie sformułowane i powiązane z podstawowym problemem badawczym. W tym kontekście wpisują się w założony przez Autorkę przedmiot badań. Ponadto, odwołując się do wyników przeglądu literatury, doboru metod badawczych oraz raportu z badań empirycznych, stwierdzam, że zamierzenia badawcze Autorki zostały zrealizowane, a postawiony cel osiągnięty.

2.3. Struktura rozprawy (ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy)

Układ pracy jest przejrzysty i podporządkowany przyjętemu celom i hipotezom badawczym, podobnie kolejność omawiania poszczególnych kwestii, co wpływa na moją pozytywną ocenę. Dysertacja odejmuje 274 strony, przy czym jej właściwa część to 237 stron, natomiast resztę stanowią wyniki dokonanej kwerendy literatury, spisy elementów graficznych oraz załącznik w postaci kwestionariusza ankiety badającej wpływ coachingu menedżerskiego na rozwój pracowników. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z wstępu, sześciu rozdziałów (z czego pierwsze cztery mają charakter teoretyczny), zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, tabel oraz wspomnianego załącznika. W części właściwej zamieszczono 40 tabel, 32 wykresy i 14 rysunków. Wykorzystano w sumie 252 pozycje bibliograficzne z literatury przedmiotu, z czego 12 to źródła internetowe. Wszystkie źródła, jak już wcześniej podkreśliłam, zostały dobrane w sposób właściwy, mają odniesienie do tematyki rozprawy doktorskiej i pozwalają na przeprowadzenie wielowątkowego dyskursu naukowego.

Generalnie konstrukcja pracy jest logiczna i przekonująca, oparta na porządku: teoria—metoda—empiria. Mankamentem teoretycznej części opracowania jest zbyt obszerna objętość, to ogólnie przyjęty układ pracy uznaję za poprawny i rzetelnie wykonany wraz z kolejnością omawianych kwestii. Z sześciu rozdziałów rozprawy cztery pierwsze mają charakter teoretyczny, piąty poświęcony jest metodyce badań a ostatni stanowi empiryczną egzemplifikację wyników badań. W mojej opinii korzystnym byłoby przeniesienie podrozdziału 6.1 pt.: „Charakterystyka przedmiotu badań i narzędzi badawczych” na koniec do rozdziału piątego, co dopełniłoby opisu przyjętej metodyki badań. Odnośnie układu całej pracy, w moim odczuciu brakuje „przejsć” z jednego rozdziału do kolejnego, jak i krótkich wstępów do poszczególnych rozdziałów. Oczywiście lektura całości nie nastręcza trudności w rozumieniu prowadzonego przez Autorkę wywodu, to jednak krótkie wprowadzenie i podsumowanie na koniec rozdziału dałoby szansę czytelnikowi w łatwiejszym analizowaniu i oceny zawartości.

W odniesieniu do poszczególnych części rozprawy należy stwierdzić, że stanowiący wprowadzenie do analizowanej problematyki *Wstęp* został przygotowany prawidłowo. Zawiera

podstawowe uzasadnienie wyboru tematu, identyfikuje podstawowe obszary badawcze, nakreśla lukę badawczą w zakresie interesującej Doktorantkę tematyki, wskazuje cel główny i szczegółowe, a także hipotezy badawcze. We wstępie do rozprawy znajduje się ponadto ogólny zarys zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów.

Rozważania zawarte w części teoretycznej pracy dotyczą czterech zagadnień związanych z coachingiem, przedstawieniem go na tle instrumentarium zarządzania kapitałem ludzkim, wyodrębnieniem coachingowego stylu zarządzania w odniesieniu do teorii przywództwa oraz ewolucją klasycznych modeli zarządzania kapitałem ludzkim w kierunku modelu coachingowego. Kierując się zasadą stopniowego wyczerpywania tematu Autorka omówiła w kolejności: istotę coachingu i związane z nim kwestie terminologiczne, obszary wdrożeń coachingu w organizacji, zasady budowania programów coachingowych w oparciu o kulturę organizacyjną, profil idealnego coacha w organizacji a także problematykę modeli zarządzania w przestrzeni czasowej zmierzających w kierunku modelu coachingowego.

W części teoretycznej Autorka przeprowadza analizy porównawcze różnych definicji i koncepcji, co wskazuje na wielowymiarowość kluczowych kategorii oraz interdyscyplinarność w podejściu do ich analizy. W tym kontekście wartością dodaną rozprawy są rozważania definicyjne nad pojęciem coachingu, zestawienie ich rodzajów (tabela 2), czy zobrazowania coachingu na tle innych metod rozwojowych (tabela 3). Niestety nie wszystkie tabele zawierające różnorakie zestawienia (np. definicje coachingu s. 24) są w tekście komentowane. Ponadto nie zawsze przytaczane pojęcia są wyjaśniane. Dzieje się tak np. w przypadku zachowań niedyrektywnych (s.86). W moim odczuciu, tytuł rozdziału czwartego jest mylący. Ponieważ nie istnieje jeszcze w literaturze przedmiotu pojęcie modelu coachingowego, tytuł rozdziału powinien nosić nazwę: Ewolucja modeli zarządzania kapitałem ludzkim: od modelu klasycznego w stronę modelu coachingowego. Pewnym niedociągnięciem w rozdziałach stanowiących część teoretyczną pracy jest brak osadzenia rozważanej tematyki pracy w kontekście prowadzonych do tej pory badań empirycznych. Dokonanie analizy wyników dotychczasowych badań nad procesem coachingu, indywidualnymi predyspozycjami do bycia coachem, czy związkami coachingu menadżerskiego ze zmiennymi zależnymi zakwalifikowanymi do konstrukcji hipotetycznego modelu badawczego, niewątpliwie stanowiłoby wartość dodaną dysertacji.

Oceniając teoretyczną część recenzowanej pracy należy podkreślić właściwy dobór oraz kolejność omawiania zagadnień wchodzących w zakres rozważań zawartych w poszczególnych rozdziałach. Systematyzacja wiedzy, jakiej dokonała mgr Małgorzata Świerkosz-Holysz potwierdza dobre rozpoznanie literatury przedmiotu. Należy w związku z tym podkreślić, iż

teoretyczna część pracy stanowi adekwatną refleksję nad stanem wiedzy w zakresie skonstruowania coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, określenia elementów modelu oraz określenia ich wpływu na rozwój zespołu, co niewątpliwie stanowi solidną podstawę dla badań empirycznych. Warstwę teoretyczną oceniam pozytywnie.

Egzemplifikacją rozważań zawartych w części teoretycznej pracy jest część empiryczna rozprawy. W części poświęconej metodyce badań mgr Małgorzata Świerkosz-Hołyśz dokonała najpierw teoretycznego wprowadzenia finalnie konstruując hipotetyczny coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim. W transparentny sposób, wskazała ona cel badań, problem badawczy i hipotezy. Przedstawiła również schemat postępowania badawczego oraz dokonała prezentacji poszczególnych jego etapów. Doktorantka zbyt szczegółowo natomiast opisała definicje związane z metodologią prowadzenia badań naukowych. W rozdziale piątym pojawiają się definicje określające metodologię, metody badawcze, hipotezy badawcze, przedmiot badań, który w pracy pojawia się w 2 miejscach: s.163 i s. 172, czy definicja kwestionariusza ankiety. W mojej opinii są to zbędne opisy, z których można zrezygnować pozostawiając jedynie niezbędne cytaty i odniesienia do źródeł literaturowych. Powtórzenia można znaleźć także w miejscach, gdzie weryfikowane są hipotezy badawcze. W rozdziale szóstym i w *Zakończeniu* pojawiają się te same tabele (s. 221 i 234).

Autorka poświęciła także uwagę charakterystyce metod gromadzenia danych, oraz metodzie wykorzystanej do analizy zgromadzonego materiału badawczego. Mimo prezentacji wybranych zagadnień wskazane byłoby rozwinięcie niektórych kwestii, zwłaszcza dotyczących procedury konstrukcji instrumentu pomiarowego oraz procedury doboru grupy badawczej. Uważam, że pełniejszy opis postępowania tych etapów badawczych wyjaśniłby wszelkie niejasności.

Zasadnicze postępowanie badawcze zostało wykonane metodą CAWI z wykorzystaniem technik *e-mailing* i *web surveys*. W odniesieniu do badania ilościowego doceniam zaangażowanie Autorki w gromadzenie materiału empirycznego, jednak opis i charakterystyka poszczególnych parametrów opisujących próbę badawczą graficznie została przedstawiona zbyt drobiazgowo, z pomocą zarówno wykresów i tabel. Uważam, że zbędnym jest prezentowanie rozkładu próby, ze względu na np. wielkość zatrudniającej firmy, z użyciem obu wizualnych form. W zupełności wystarczyłaby jedna metoda prezentacji danych. Za to wartym zainteresowania byłaby głębsza analiza specyfiki badanej grupy respondentów.

Wyniki badań ilościowych pozwoliły zaprezentować rozkłady i dokonać opisu badanych konstruktów oraz zweryfikować związki między poszczególnymi elementami konstrukcji



coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim. Pewien niedostatek budzą dwa metodologiczne stwierdzenia: Stwierdzenie na s. 183: „Do analizy materiału badawczego zastosowano nieparametryczne testy istotności (test U-Manna-Whitneya, test istotności współczynnika korelacji), zestawienia uzupełniano wartościami testu H. Kruskala- Wallisa.” oraz na s. 217: „Model analizowano za pomocą analizy ścieżek w oparciu o metodę największego prawdopodobieństwa.” Niestety nie ma, jak to się dzieje w przypadku rozdziału piątego, odwołania do autorów i ich prac rekomendujących posługiwanie się owymi narzędziami parametrycznymi podczas analizy tego rodzaju badań. Rezultaty badań empirycznych dały asumpt do przeprowadzenia dyskusji. Zabrakło mi wyodrębnienia we wnioskach wyraźnie wskazanych ograniczeń prowadzonych badań oraz porównania uzyskanych wyników badań z wynikami uzyskanymi przez innych badaczy. Mam jednak nadzieję otrzymać tę brakującą informację podczas publicznej obrony rozprawy doktorskiej. Prowadząc analizę ścieżek zależności pomiędzy zmiennymi Doktorantka dokonała pozytywnej weryfikacji stawianych hipotez badawczych. Jednak analizowany hipotetyczny model badawczy nie osiągnął rekomendowanych wartości progowych indeksów dopasowania, co oznacza, że w modelu występują również inne powiązania, które nie zostały ujęte. Wobec powyższego, jestem ciekawa zdania Doktorantki, które inne, nieuwzględnione w badaniu, zmienne zarekomendowałyby zaimplementować do modelu w przyszłych badaniach i dlaczego? Czy istnieją w tym zakresie inne badania? Na marginesie, wydaje się, że interesującym i pogłębiającym dyskusję tłem byłoby dodanie badań jakościowych, które mogłyby wnieść wiele interesujących spostrzeżeń wyjaśniających brak dopasowania hipotetycznego modelu coachingowego.

Wyniki prowadzonych badań wskazują, że jednym z priorytetów w rozwoju pracowników jest coaching. W świecie dynamicznych zmian i potrzebie szybkiego reagowania to właśnie ta forma rozwoju uznana została za centralny element, najskuteczniejszy i najbardziej pożądaný. Dlatego istotnym jest sprecyzowanie, jakie szanse i wyzwania stoją przed coachami w trakcie trwania pandemii i w okresie postpandemicznym. Rodzi się więc kolejne pytanie, czy proponowany model coachingowy ma szansę sprawdzić się w tych czasach i dlaczego?

Podsumowując empiryczną część rozprawy należy stwierdzić, że jest ona konsekwentną próbą konstrukcji coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz analizy zależności występujących pomiędzy jego parametrami. Uważam, że dokonana charakterystyka badanych kategorii oraz weryfikowanie związków pomiędzy zmiennymi było przydatne i przyczyniło się do poszerzenia wiedzy w przedmiotowym zakresie.



W *Zakończeniu* mgr Małgorzata Świerkosz-Hołyśz odniosła się do celów pracy oraz udzieliła syntetycznej odpowiedzi na postawione we *Wstępie* i piątym rozdziale cele i hipotezy badawcze. Pewnym niedociągnięciem jest brak najważniejszych konkluzji z prowadzonych badań teoretycznych i empirycznych nawiązując do empirycznej egzemplifikacji autorskiego teoretycznego modelu coachingowego.

2.4. Formalna strona rozprawy

Cała rozprawa ma przejrzystą formę, a tekst jest dobrze przygotowany redakcyjnie, choć Autorka nie ustrzegła się znikomych błędów literowych, czy pomyłek redakcyjnych i językowych. Na przykład w tekście raz pojawiają się pełne imiona i nazwiska przywoływanych autorów, innym razem tylko ich inicjały imion. W kilku miejscach (np. s. 157, s. 232) Autorka posługuje się terminem projekt badawczy. Rozumiem, że jest to pomyłka językowa, gdyż, jak to rozumiem, chodzi o proces badawczy lub procedurę badawczą. Język jest w dobrym stylu stylistycznie, co sprawia, że rozprawę czyta się bez szczególnych trudności. Autorka stosuje spójny system pojęć, który jest charakterystyczny dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Udanym zabiegiem są liczne tabele i rysunki, które uzupełniają prowadzone opisy. Pod względem formalnym dysertacja zasługuje na wysoką ocenę.

3. WNIOSEK I OCENA KOŃCOWA

Recenzowana praca doktorska autorstwa mgr Małgorzaty Świerkosz-Hołyśz pt.: „Coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji” napisana pod kierunkiem dr hab. Anny Wziętek-Staśko, prof. UJ, posiada wyraźne cechy oryginalności wyrażające się w sposobie przedstawienia i rozwiązania problemu naukowego.

W wymiarze przeprowadzonych badań empirycznych, praca zawiera unikatowe informacje na temat zweryfikowania możliwości skonstruowania coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji oraz zależności występujących pomiędzy jego parametrami. Ranga tego zagadnienia może okazać się pomocna do wzbogacenia wiedzy z zakresu miękkiego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach.

Rozprawę Pani mgr Małgorzaty Świerkosz-Hołyśz jednoznacznie oceniam pozytywnie. Dysertacja stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego, gdyż Autorka wykazała się umiejętnością identyfikacji problemu badawczego, formułowania celu badań, pracy nad badaniami literaturowymi w zakresie analizowanych problemów, doboru metod badawczych, przeprowadzenia badań, wnioskowania i prezentacji wyników. Po lekturze pracy można

również stwierdzić, że Doktorantka posiada ogólną wiedzę w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości.

Do najważniejszych walorów recenzowanej pracy można zaliczyć:

- Ważność podjętego tematu wpisującego się w aktualne nurty badawcze w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności zarządzanie zasobami ludzkimi;
- Propozycja własnego ujęcia coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim;
- Solidne ramy metodyczne, w tym dokładny opis procesu badawczego;
- Konsekwentne opracowanie wyników badań empirycznych w oparciu ustalone etapy badawcze;
- Empirycznie zweryfikowany ścieżkowy model zależności między badanymi zmiennymi.

Mimo, że w recenzji zostały wskazane pewne błędy formalne oraz zgłoszono pewne uwagi polemiczne, praca stanowi ciekawy, oryginalny przykład zastosowania teorii zarządzania w praktyce. Pojawiające się uwagi krytyczne Doktorantka powinna potraktować jako wskazówkę do doskonalenia własnego warsztatu badawczego i identyfikacji przyszłych kierunków badań.

Recenzowana rozprawa doktorska spełnia przesłanki, o których mowa w art. 13 ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późn. zm.), tj.:

- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- potwierdza umiejętność Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Stwierdzam, że oceniana praca spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i wnioskuję do Pani Dziekan Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyńskiej, prof. AWSB o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Lódź, 22.08.2022 r.

dr hab. Anna Rogozińska-Pawelczyk, prof. UŁ

