

Szczecin, 2 września 2022 r.

dr hab. Patrycja Zwiech, prof. US
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Świerkosz-Hołyśz

**pt. „*Coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji*”
(Dąbrowa Górnicza 2022, ss. 274)**

przygotowanej pod kierunkiem naukowym profesor UJ dr hab. Anny Wziętek-Staśko

Niniejsza recenzja została sporządzona zgodnie z wymogami Ustawy z dnia 14 marca 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.).

Trafność wyboru obszaru badań i tematu rozprawy

Wybór tematyki pracy i jej zakres należy ocenić pozytywnie. Tematyka badawcza podjęta w rozprawie jest ważna i interesująca poznawczo, a także, co istotne, odnosi się do ważnego problemu dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Podjęty przez Doktorantkę problem badawczy może być postrzegany jako interesujący głos w dyskusji nad zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji.

Temat wybrany przez Doktorantkę jest istotny z punktu widzenia rozwoju nauki, trafnie postawiony i przede wszystkim aktualny. Doktorantka skupiła się na zarządzaniu pracownikami w kontekście ich rozwoju zawodowego. Jedną z metod rozwoju kompetencji zawodowych i osobistych jest coaching indywidualny oraz grupowy, przy czym uwaga badaczy dotychczas skupiała się przede wszystkim na wpływie coachingu na rozwój kadry menedżerskiej. Doktorantka natomiast wybrała do badania inny aspekt – wpływ coachingu

menedżerskiego na rozwój podległych pracowników. I to właśnie tak sformułowany temat jest obecnie istotny zarówno w kontekście teorii, jak i praktyki zarządzania.

Podjęty temat jest także bardzo ważki ponieważ rozwój pracowników poprzez coaching wpływa m.in. na relacje w zespole, zaufanie, poprawę komunikacji, budowanie otwartości na zmianę. Zarządzanie przez coaching z jednej strony buduje świadomość pracowników, a z drugiej ich odpowiedzialność, przez co znacząco wpływa na efektywność pracy oraz motywację do pracy. Jego waga jest nie do przecenienia w warunkach deficytów w wielu segmentach rynku pracy i nasilenia się przepływów pracowników między organizacjami.

Podjęta przez Autorkę próba systematycznego ujęcia tematu zasługuje na uznanie. Rozważania w pracy doktorskiej oparto na obszernych studiach literaturowych oraz interesujących badaniach własnych.

W świetle powyższych uwag można stwierdzić, iż podjęcie problematyki coachingu menedżerskiego i jego wpływu na rozwój pracowników jest zasadne i wpisuje się w aktualne wyzwania w obszarze zarządzania, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i praktycznej.

Tematyka dysertacji, w ujęciu zaproponowanym przez Doktorantkę, pozwala jednoznacznie umieścić pracę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Złożoność celów badawczych i oryginalność tez naukowych

Autorka przyjęła jako cel główny dysertacji: *konstrukcję coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz analizę zależności występujących pomiędzy jego parametrami* (s. 9 i 162 rozprawy). W prezentowanym sformułowaniu Autorka nawiązuje do przyjętego tytułu pracy eksponując model zarządzania kapitałem ludzkim. Z zasadniczego celu głównego dodatkowo wyprowadzone zostały przez Doktorantkę szczegółowe cele teoretyczne, metodyczne, empiryczne i utylitarne.

Jako cel teoretyczny Autorka przyjęła: *systematyzację wiedzy na temat zarządzania kapitałem ludzkim oraz coachingu jako narzędzia doskonalącego ten proces* (s. 162).

Celem metodycznym było: *opracowanie autorskiego narzędzia (kwestionariusza ankiety) służącego analizie zależności występujących pomiędzy parametrami coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 162).

Jako cele empiryczne (określane przez Autorkę także jako badawcze) wskazano: *identyfikację składników coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, opracowanie teoretycznego coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz analizę powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami konstrukcji coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 10 i 162).

Jako cel aplikacyjny Doktorantka przyjęła: *sformułowanie określonych rekomendacji dla kadry zarządzającej, dotyczących wskazania menedżerom korzyści z wdrożenia coachingowego modelu zarządzania w organizacjach oraz rozwijania pracowników w oparciu o jego poszczególne elementy* (s. 163).

Cele zostały sformułowane w sposób prawidłowy w kontekście istniejącego stanu wiedzy. Lektura dysertacji pozwala stwierdzić jednoznacznie, że wskazane cele – zarówno główny, jak i szczegółowe – zostały należycie podjęte i zrealizowane.

W nawiązaniu do wyżej wymienionych zamierzeń badawczych w rozprawie przyjęto hipotezę główną oraz 5 hipotez szczegółowych. Każdą z hipotez szczegółowych podbudowano kolejnymi 3 hipotezami „pomocniczymi”. Hipotezę główną sformułowano jako przypuszczenie, że *możliwe jest opracowanie coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz przeanalizowanie zależności pomiędzy jego parametrami* (s. 10 i 165).

Hipotezy szczegółowe wskazują na poszczególne zmienne niezależne (elementy konstrukcji) stworzonego przez Doktorantkę coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim. Pierwsza z nich wskazuje iż *coaching menedżerski wpływa na podniesienie poziomu zaufania w zespole*. W drugiej hipotezie wskazano, że *coaching menedżerski wpływa na podniesienie jakości relacji w zespole*. Zgodnie z kolejnymi hipotezami szczegółowymi (H3, H4, H5) *coaching menedżerski wpływa na podniesienie poziomu zaangażowania członków zespołu, coaching menedżerski wpływa na podniesienie poczucia odpowiedzialności członków zespołu oraz coaching menedżerski podnosi poziom zrozumienia istoty i znaczenia wspólnego postrzegania celów przez wszystkich członków zespołu* (s. 10-11 i 165-166).

Konstrukcja hipotez szczegółowych dobrze oddaje logikę prowadzonych w pracy badań. Doktorantka formułując hipotezy szczegółowe starała się odnieść do wybranych przez siebie elementów stworzonego modelu. O ile brzmienie hipotez szczegółowych nie budzi zastrzeżeń, to pewne wątpliwości nasuwają się co do sposobu sformułowania hipotezy głównej – wydaje się ona mieć charakter oczywisty. Mimo tej uwagi, zamierzenia badawcze określone w celu pracy oraz hipotezy są adekwatne do treści pracy i zasługują na pozytywną ocenę.

Pytania z kwestionariusza ankiety odnosiły się bezpośrednio do hipotez szczegółowych (H1 – H5) oraz dodatkowych hipotez „pomocniczych” (od H1a, H1b, H1c do H5a, H5b, H5c).

Struktura rozprawy oraz treść rozdziałów

Praca liczy 274 strony, w tym 237 strony tekstu właściwego. Ma zrównoważoną strukturę zgodną z naukowym charakterem przeprowadzonych badań. Treść została podzielona na wstęp, 6 rozdziałów i zakończenie. We wstępie zaznaczono przesłanki podjęcia obszaru badawczego, wyznaczono główne i szczegółowe cele badawcze, wskazano na przyjęte hipotezy badawcze oraz przedstawiono strukturę pracy. Cztery pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, kolejne dwa – empiryczny.

W rozdziale pierwszym przedstawiono przegląd definicji coachingu w literaturze przedmiotu, genezę coachingu oraz obszary wdrożeń coachingu w organizacji. W rozdziale tym

w sposób ciekawy zestawiono struktury wykorzystywane w coachingu, wraz z ciekawymi propozycjami pytań dla poszczególnych etapów.

W rozdziale drugim Autorka skoncentrowała się na podobieństwach i różnicach między coachingiem i innymi metodami rozwoju zawodowego oraz na budowaniu programów coachingowych w organizacji: od rozwoju kadry menedżerskiej przez programy coachingowe dopasowane do konkretnych potrzeb organizacyjnych, po wpływ coachingu na kulturę organizacyjną. Należy zauważyć, że zawartość podrozdziału 2.2 dotyczy nie tyle roli integracji procesów coachingowych, co podobieństw i różnic między coachingiem a innymi metodami rozwoju osobistego/zawodowego.

W rozdziale trzecim Autorka przedstawiła wymagania stawiane menedżerom przygotowującym się do pełnienia roli menedżera-coacha, w tym cechy dobrego menedżera oraz zasady budowania relacji między menedżerem-coachem a podwładnym.

W rozdziale czwartym Autorka opisuje modele zarządzania kapitałem ludzkim zaczynając od modeli klasycznych: modelu Michigan oraz harwardzkiego, poprzez modele kierowania Likerta i Balesa, model siatki kierowniczej, model przywództwa transakcyjnego, model przywództwa autentycznego, model przywództwa sytuacyjnego oraz management 3.0. Tytuł rozdziału sformułowano trochę niefortunnie jako *„Ewolucja modeli zarządzania kapitałem ludzkim: od modelu klasycznego do modelu coachingowego”*, co by sugerowało, że model coachingowy również zostanie opisany w tym rozdziale, a do modelu coachingowego Autorka się w tym miejscu nie odnosi. Należałoby go nazwać dostosowując do zawartości tego rozdziału: *„Ewolucja modeli zarządzania kapitałem ludzkim: od modelu klasycznego do management 3.0”*.

Rozdział piąty ma charakter empiryczny. Autorka zaprezentowała w nim podstawy teoretyczne konstrukcji coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz cele badań i hipotezy badawcze.

W rozdziale szóstym Doktorantka przedstawia charakterystykę przedmiotu badań i narzędzi badawczych, charakterystykę próby badawczej, wyniki badań empirycznych wraz z analizą powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami konstrukcji coachingowego modelu zarządzania. W rozdziale tym Autorka wymieniła także wnioski z badań oraz rekomendacje dla praktyki.

W zakończeniu Autorka odniosła się do celów pracy i hipotez badawczych.

Należy podkreślić logiczność i spójność konstrukcji całości pracy, jak i poszczególnych jej elementów, czyli rozdziałów i podrozdziałów. Tytuły poszczególnych rozdziałów oraz ich zawartość są dobrze powiązane ze sobą oraz obszarem badawczym dysertacji.

Stopień realizacji założeń badawczych

Dysertacja ma szansę zmniejszyć istniejącą lukę w dotychczasowym dorobku dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Uważam, że napisana przez magister Małgorzatę Świerkosz-Hotysz rozprawa, a w szczególności jej konstrukcja, sposób prezentacji i wykorzystanie zebranego materiału, pozwala jednoznacznie stwierdzić, że zakładane przez Doktorantkę cele badawcze zostały osiągnięte. Autorka udowodniła, że posiada szeroką wiedzę teoretyczną w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim oraz własny warsztat badawczy umożliwiający badanie złożonych zagadnień.

Praca nasuwa również pewne refleksje o charakterze polemicznym, które jednak nie umniejszają pozytywnej oceny dysertacji, a stanowią jedynie punkt wyjścia do dyskusji.

Najważniejszym mankamentem dysertacji jest fakt, że badanie nie ujawniło, czy w firmach respondentów był stosowany coaching oraz jeżeli tak, to na jakim poziomie: czy były stosowane jedynie pojedyncze narzędzia coachingowe w różnych obszarach działania organizacji, czy był wprowadzony coachingowy styl zarządzania albo czy budowano/zbudowano coachingową kulturę organizacji.

Poza tym, niefortunnie Autorka zdefiniowała „zaufanie”. Doboru zmiennych niezależnych i zależnych Autorka dokonała w oparciu o przegląd literatury. Również przyjęła definicje zmiennych niezależnych i zależnych, dokonując procesu operacjonalizacji. Definicję „zaufania” przyjęła za Markiem Bugdołem który proponuje *„zaufanie pojmować jako główną wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznaczenia wartości operacyjnych. Wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne i powinna być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy”* (s. 145). Tak przyjęta definicja nie definiuje jednak „zaufania” i może w zasadzie dotyczyć wszystkich pozostałych wybranych zmiennych niezależnych – w tym np. zaangażowania, czy odpowiedzialności. Poza tym, zmienną zależną: „orientacja na klienta zewnętrznego” Autorka niewłaściwie opisuje wykorzystując inną zmienną zależną (s. 156).

W pierwszej części badań – i słusznie – Autorka skoncentrowała się na diagnozie poziomu zaufania (pytania 1,2,3 w kwestionariuszu ankiety). Niestety niedosyt budzi skupienie się Doktorantki jedynie na tej zmiennej. Brakuje natomiast diagnozy pozostałych 4 wybranych przez Autorkę zmiennych (tj. budowania relacji w zespole, zaangażowania, odpowiedzialności i postrzegania celów). Dla pełności wywodu należałoby podjąć się wyzwania zbadania także tych zmiennych, albo – co byłoby ze szkodą dla niniejszej dysertacji, ale zgodne z zasadami konsekwencji – nie przedstawiania diagnozy żadnej z przyjętych zmiennych. Takie, szersze ujęcie, zwiększyłoby cel użyteczny pracy.

Moje zastrzeżenia budzi także fakt, że w pracy niedokładnie opisano w jaki sposób określono minimalną liczebność próby badawczej (liczbę respondentów). Co prawda Autorka pisze, że *„Do określenia wielkości próby badawczej, wykorzystany został kalkulator wielkości próby reprezentatywnej”* (str. 12), jednak nie jest to wystarczający opis. Nie wskazano także w

jaki sposób ustalono populację generalną, jaki przyjęto poziom dopuszczalnego błędu oraz ewentualnie jakie cechy lub warstwy wzięto pod uwagę przy doborze próby reprezentatywnej (str. 174-175). Autorka wskazała w dysertacji że „*badania zostały przeprowadzone na próbie reprezentatywnej*” (str. 175), a jednocześnie wskazuje na dobór celowy: „*dobór próby badawczej był celowy*” (s. 174). Ponieważ dobór celowy jest doбором nieprobabilistycznym, to reprezentatywność wyników otrzymanych z prób celowych jest trudniejsza do określenia i niższa niż w przypadku doboru losowego. Stąd też w dysertacji powinno być czytelne wyjaśnienie tych kwestii, w szczególności w jaki sposób oceniono reprezentatywność próby.

Do podstawowych zalet dysertacji magister Małgorzaty Świerkosz-Hołyśz zaliczam:

1. wybór problematyki badawczej, bardzo ważnej i aktualnej,
2. wypracowanie autorskiej propozycji nowego „coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim”;
3. solidną podbudowę źródłową rozprawy, w postaci analizy obszernej literatury przedmiotu;
4. spójność konstrukcji dysertacji.

Ocena wykorzystanej literatury przedmiotu

Bibliografia obejmuje 240 pozycji, co należy uznać za liczbę satysfakcjonującą. Dobór źródeł literaturowych jest adekwatny do poruszanej w pracy problematyki. Pozwoliło to Doktorantce na dokonanie solidnego przeglądu aktualnych badań poświęconych coachingowi. Jest to niezaprzeczalna zaleta dysertacji.

Ocena strony formalnej

Recenzowana dysertacja została przygotowana bardzo sumiennie pod względem edytorskim. Omawiane zagadnienia zostały przedstawione w sposób przejrzysty z zachowaną logiką kolejnych wywodów. Pojawiają się w pracy błędy literowe i interpunkcyjne. Dostrzeżone jednak przez recenzentkę usterki redakcyjne nie umniejszają zawartości merytorycznej, choć z obowiązku warto wskazać niektóre z nich:

1. błąd w nazwisku „Whitemore” zamiast Whitmore John (np. s. 8, 9, 259 (poz. 223 w bibliografii))
2. błąd w nazwisku „Gallgher” zamiast Gallagher Shaun (s. 150)
3. niewłaściwy opis tabeli nr 38 (s. 195) – rozważano nie wielkość firmy, a branżę
4. sformułowanie „procent próby” lepiej byłoby zastąpić wyrażeniem „odsetek próby”

5. „zarządzani kapitałem ludzkim” (s. 42)
6. „cechą wyróżniając” (s. 65)
7. „Trias do Besa” (s. 66)
8. „ciągły zmianom” (s. 69)
9. „posiadana ... wiedzą” (s. 78)
10. „na wzięci” (s. 92)
11. „jaki” zamiast jak i (s. 106)
12. „dziesięci wybranych” (s. 126)
13. „procesy zarządzania” (s. 141)
14. „w jaki stopniu” (s. 146)
15. „obejmuj swoim zakresem” (s. 148)
16. „wspólnego postrzeganie celów” (s. 212)
17. „budowania” zamiast „budowana” (s. 227)
18. „ilość, ilości” zamiast liczba, liczby (s. 51, 75, 94)
19. spacje przed znakami procentu (%) nie są potrzebne, itd.

Konkluzja

Recenzowana rozprawa jest wartościowym opracowaniem potwierdzającym umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę. Pani magister Małgorzata Świerkosz-Hołyśz wykazała się dobrą wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Sformułowała ważny problem naukowy, który następnie rozwiązała w oryginalny sposób. Badania Doktorantki nad nowym modelem zarządzania kapitałem ludzkim dają podstawę do uznania, że przedstawiona do recenzji rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, świadczy o ogólnej wiedzy teoretycznej Doktorantki z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości oraz dowodzi umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a tym samym spełnia wymogi ustawowe.

W pełni rekomenduję Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej przyjęcie niniejszej rozprawy oraz dopuszczenie do dalszych etapów postępowania i publicznej obrony.

Prof. dr hab. inż. Zdzisław