

Kraków, dnia 25.06.2023 r.

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr Alli Sulymy
pt. *Model stylów przywództwa młodych liderów MŚP województwa Śląskiego*
napisanej pod kierunkiem naukowym
dr hab. inż. Justyny Bugaj, prof. AWSB
oraz promotor pomocniczej dr Anny Dyląg

I. Podstawa formalna sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej

Podstawę formalną napisania niniejszej recenzji stanowi pismo Dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej – Woszczyzny, prof. AWSB z dnia 18.04.2023 r. w sprawie powołania mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Alli Sulymy pt. *Model stylów przywództwa młodych liderów MŚP województwa Śląskiego* napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Justyny Bugaj, prof. AWSB oraz promotor pomocniczej dr Anny Dyląg.

Recenzji dokonano na podstawie otrzymanego maszynopisu pracy. Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, w Art. 187, ust. 1 i 2¹. Recenzja obejmuje ocenę rozprawy doktorskiej ze szczególnym uwzględnieniem takich kryteriów, jak:

- wybór problematyki,
- ocena formalna,
- podejście badawcze,
- struktura i zawartość merytoryczna.

¹ Artykuł 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (DZ.U. z dnia 30 sierpnia 2018 r. poz. 1668) stanowi:

1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.
2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.



II. Ocena recenzowanej rozprawy doktorskiej

1. Wybór problematyki

Problematykę rozprawy doktorskiej należy uznać za ważną i aktualną zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii jak i praktyki zarządzania. Za tym stwierdzeniem przemawiają następujące dwa fakty: dynamiczne zmiany technologiczne, prawne, geopolityczne, społeczne zachodzące w otoczeniu organizacji i determinujące ich funkcjonowanie wymagają skutecznych liderów; młodzi liderzy wywodzący się z pokolenia Y oraz pokolenia Z w najbliższych latach zdominują społeczność kadry menedżerskiej zarządzającej organizacjami.

Dysertacja doktorska stanowi próbę wypełnienia luki badawczej występującej w literaturze przedmiotu. Publikacje poświęcone problematyce stylów przywództwa młodych liderów prezentują wyniki badań przeprowadzone krajach w Europie Zachodniej oraz Ameryki Północnej, w pewnym stopniu pomijając specyfikę stylów przywództwa liderów polskich, a w szczególności stylów przywództwa młodych liderów zajmujących kierownicze stanowiska w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa śląskiego.

W kontekście powyższego temat rozprawy należy uznać za ważny zarówno ze względów poznawczych, jak i użytkowych. Zasadny jest również cel główny rozprawy, a mianowicie: *opracowanie modelu stylów przywództwa młodych liderów* (s.10). Jego realizacji Doktorantka podporządkowała trzy cele szczegółowe wyłącznie o charakterze eksploracyjnym (s.10). Cel pierwszy szczegółowy (C1) zawęża przedmiot badań do małych średnich przedsiębiorstw. Postawę wymienionych celów stanowiły postawione pytania oraz hipotezy badawcze (s. 110-111). Wyznaczony katalog celów oraz postawione pytania i hipotezy badawcze wymagają doprecyzowania. Po pierwsze: skoro, cele szczegółowe dotyczyły wyłącznie części empirycznej pracy powinny one precyzyjnie wskazywać na przedmiot badań i zakres badań. Po drugie: cel C3 wymaga uściślenia poprzez wskazanie kierunku prezentowanych rekomendacji, np. rekomendacji dotyczących wyboru stylów przywództwa, a może ich rozwoju, lub doskonalenia. Po trzecie: katalog celów szczegółowych powinien zostać uzupełniony o cele teoretyczne, które zostały zrealizowane poprzez opracowane treści ukazane w trzech pierwszych rozdziałach pracy doktorskiej. Po czwarte: w sformułowanych celach, pytaniach i hipotezach badawczych występują różnice w określaniu przedmiotu badania. Doktorantka posługuje się zamiennie takimi pojęciami jak: „style przywództwa młodych liderów” lub „style przywództwa młodych liderów MŚP”.

Rozwiązanie podjętego problemu Autorka słusznie oparła na podejściu diagnostycznym wykorzystując w jego ramach w zakresie identyfikacji i analizy czynników kształtujących style



zarządzania młodych liderów: analizę literatury przedmiotu, metodę wywiadu, metodę ankiety oraz metody statystyczne.

Konkludując, pomimo wskazanych uwag moja ocena wyboru problemu badawczego rozprawy doktorskiej jest pozytywna, ze względu na osadzenie rozważań dotyczących determinant kształtowania stylów zarządzania młodych liderów w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, podjęcie próby wypełnienia zidentyfikowanej w polskiej literaturze przedmiotu luki badawczej oraz zastosowane metody i narzędzia badawcze charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i jakości, a także podmiotowy i przedmiotowy zakres przeprowadzonych badań empirycznych.

2. Ocena formalna

Całkowita objętość rozprawy wynosi 210 stron i obejmuje spis treści, wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografię (163 wydawnictwa zwarte, 44 artykuły w wydawnictwach zwartych, 217 artykułów w wydawnictwach ciągłych, 39 źródeł internetowych), spis tabel (55 tabel), spis rysunków (17 rysunków), spis wykresów (11 wykresów) oraz 3 załączniki zawierające: autorski kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego, autorski kwestionariusz ankiety internetowej oraz wykaz pytań służących identyfikacji stylów przywództwa młodych liderów, a także streszczenia pracy w języku polskim i angielskim.

Rozprawa doktorska została dobrze osadzona w literaturze przedmiotu. Doktorantka w rzetelny sposób dokonała analizy literatury dotyczącej stylów przywództwa, charakterystyki pokoleń oraz cech małych i średnich przedsiębiorstw. Do opracowania rozprawy Autorka posłużyła się 206 anglojęzycznymi źródłami literaturowymi, co stanowi około 44% wszystkich pozycji wykazanych w Bibliografii i dodatkowo uzasadnia występowanie w polskiej literaturze przedmiotu wspomnianej luki badawczej.

Pewną nieprawidłowością jest jednak powoływanie się na treści zamieszczone w portalach popularnonaukowych, takich jak np. Wikipedia, poradnik przedsiębiorcy.pl.

Praca charakteryzuje się logiczną i spójną strukturą, spełnione zostało kryterium adekwatności treści do tytułów rozdziałów, a umiejętne wykorzystanie zbioru rysunkowych i tabelarycznych form prezentacji ułatwia przyswojenie tekstu i zrozumienie intencji Doktorantki.

Poziom edytorski rozprawy doktorskiej uważam za dobry (w tekście występują błędy stylistyczne i literówki).

Konkludując, pod względem formalnym praca została przygotowana poprawnie.

3. Podejście badawcze

Przyjęte cele (główny i szczegółowe) oraz teoretyczno - empiryczny charakter rozprawy zdecydowały o metodyce badań. Ich realizację Doktorantka oparła na podejściu diagnostycznym, wiążąc proces identyfikacji z oceną i wnioskowaniem. Zastosowane podejście objęło dwie główne fazy:

- 1) *analityczno - sprawozdawczą*, opartą na metodzie studiowania i analizy literatury przedmiotu, wykorzystaną dla potrzeb wyjaśnienia podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy oraz prezentacji kluczowych aspektów podjętego problemu;
- 2) *diagnostyczno-wartościującą i projektową*, bazującą na badaniach własnych Doktorantki o charakterze jakościowym i ilościowym, opartych na rekomendowanych w metodyce badań własnych instrumentach: autorskim kwestionariuszu wywiadu pogłębionego oraz autorskim kwestionariuszu ankiety internetowej. Podkreślić należy, że każdy z tych etapów postępowania badawczego został poprzedzony badaniami pilotażowymi. Zebrane dane za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety internetowej Doktorantka poddała analizie z wykorzystaniem odpowiednio dobranych metod statystycznych takich jak: analiza czynnikowa i analiza skupień.

Rezultatem diagnozy stanu istniejącego jest autorski model stylu przywództwa młodych liderów – MAST (rys. 17, s. 171).

Oceniając zastosowane podejście badawcze należy uznać, że Doktorantka posłużyła się narzędziami adekwatnymi i wystarczającymi dla rozwiązania postawionego problemu badawczego.

4. Struktura i zawartość merytoryczna rozprawy doktorskiej

Struktura rozprawy zdeterminowana została przyjętymi celami pracy, postawionymi pytaniami oraz hipotezami badawczymi. Zasadnicza część pracy doktorskiej składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. Trzy pierwsze rozdziały mają zasadniczo charakter sprawozdawczy i ukazują teoretyczne aspekty koncentrujące się na trzech kwestiach: stylach przywództwa, pokoleniach oraz cechach małych i średnich przedsiębiorstw. Z kolei dwa kolejne rozdziały, tworzą część empiryczną pracy i zawierają odpowiednio założenia metodyczne badań własnych, ich rezultaty wraz z wnioskami diagnostycznymi oraz autorskim modelem.

We *Wstępie* Doktorantka przedstawiła motywy podjęcia w rozprawie problematyki stylów przywództwa młodych liderów MŚP. Scharakteryzowała problem badawczy, określiła lukę badawczą występującą w literaturze przedmiotu oraz cel główny rozprawy i cele szczegółowe badań empirycznych. Ponadto przedstawiła zawartość poszczególnych rozdziałów. Moim zdaniem we *Wstępie* zabrakło prezentacji przyjętego katalogu pytań

oraz hipotez badawczych, a także wykazu zastosowanych metod badawczych, które zostały wykorzystane do zbierania danych oraz ich analizy.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano zagadnienia związane z teorią przywództwa, koncentrując się na paradygmatach przywództwa i ewolucji teorii przywództwa oraz miejscu i roli przywództwa we współczesnych organizacjach. W rozdziale pierwszym zostały wyjaśnione takie pojęcia jak: lider, przywódca i menedżer, a także trafnie nakreślono różnice pomiędzy tymi pojęciami. W tym zakresie ciekawe poznawczo są treści zamieszczone przez Doktorantkę w tab. 1, na s. 13 oraz tab. 4, na s. 25. Ponadto dokonano przeglądu stylów przywództwa w oparciu o autorską klasyfikację, wyróżniającą klasyczne i współczesne style przywództwa. Na podstawie badań literaturowych zidentyfikowano również determinanty wyboru stylów przywództwa.

W tym miejscu pracy moim zdaniem zabrakło określenia kryterium zastosowanego podziału na klasyczne i współczesne koncepcje stylów przywództwa (tab. 5, s. 36), a także wyjaśnienia dlaczego pomięto jednowymiarowe, dwuwymiarowe oraz wielowymiarowe klasyfikacje stylów przywództwa występujące w literaturze przedmiotu. Ponadto wątpliwości budzą rys. 6 i 7, które w mojej ocenie prezentują tożsame zagadnienia, ukazane na dwa różne sposoby, dlatego mogłyby zostać połączone.

Pomimo wskazanych uwag treści zawarte w rozdziale pierwszym stanowiły podstawą do przyjęcia założeń wykorzystanych w przeprowadzonych badaniach empirycznych.

W rozdziale drugim Doktorantka opisała problematykę związaną z koncepcją pokoleń, prezentując cechy pokolenia Veterans, Baby Boomers, pokolenia X, pokolenia Y oraz pokolenia Z. Na tym tle zaprezentowała wartości, potrzeby i oczekiwania zawodowe młodych liderów, do których zaliczyła przedstawicieli pokolenia Y oraz pokolenia Z, co istotne - podkreślając różnice występujące między przedstawicielami tych pokoleń. W końcowej części rozdziału drugiego Doktorantka zaprezentowała teoretyczne aspekty różnorodności pracowników w organizacji. Treści zawarte w rozdziale drugim oceniam jako wystarczające dla przedstawienia podmiotu badań.

W rozdziale trzecim Doktorantka zaprezentowała wyniki przeprowadzonego przeglądu literatury w zakresie działalności małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich roli w gospodarce krajowej, europejskiej i światowej. Opisała uwarunkowania organizacyjne i prane funkcjonowania MŚP oraz przedstawiła specyfikę ich działalności w województwie Śląskim. W mojej ocenie wykonane analizy literaturowe są wystarczające dla zobrazowania przedmiotu badań.

Rozdział czwarty prezentuje założenia badawcze, cele i hipotezy, podmiot i przedmiot badań empirycznych zastosowane metody badawcze: autorski kwestionariusz wywiadu



pogłębionego oraz autorski kwestionariusz ankiety internetowej, których ostateczny kształt został poprzedzony badaniami pilotażowymi.

W badaniach pilotażowych służących weryfikacji autorskiego kwestionariusza wywiadu pogłębionego udział wzięły dwie osoby, a podczas badań pilotażowych służących weryfikacji autorskiego kwestionariusza ankiety internetowej uczestniczyło 100 respondentów z województw Małopolskiego i Śląskiego, pracujących w organizacjach o różnej wielkości. W tym miejscu pracy Doktorantka zaprezentowała dane uzyskane na podstawie zrealizowanych badań pilotażowych przeprowadzonych na niereprezentatywnej próbie, a pominęła wnioski dotyczące celu tych badań, czyli wnioski dotyczące sposobów doskonalenia proponowanych narzędzi badawczych.

Ponadto w rozdziale czwartym przedstawiono plan badań wraz z opisem prób badawczych, zastosowanych w badaniach jakościowych i ilościowych.

W badaniach jakościowych zastosowana próba badawcza wynosiła 8 osób, będących przedstawicielami pokolenia Y i pokolenia Z, pracujących w małych oraz średniej wielkości przedsiębiorstwach, na najniższym i najwyższym szczeblu zarządzania. W mojej ocenie zabrakło przedstawicieli średniego szczebla zarządzania w grupie uczestników indywidualnych wywiadów pogłębionych (tab. 25, s. 130, tab. 26, s. 132), ponieważ dobór uczestników badania miał charakter doboru celowego.

Z kolei badania ilościowe oparto na próbie liczącej 400 osób. Wątpliwości budzi włączenie do próby badawczej przedstawicieli dużych przedsiębiorstw, co znalazło swoje miejsce w opisie doboru organizacji do badań (s. 131), metryczce kwestionariusza wywiadu (s. 200) i ankiety (s. 204 i s. 205), opisie próby badawczej (tab. 28, na s. 134; tab. 33 na s. 138). Ta decyzja w mojej ocenie spowodowała brak zgodności z przyjętymi celami pracy, pytaniami i hipotezami badawczymi.

Po zapoznaniu się z treścią rozdziału czwartego pracy pojawiły się następujące wątpliwości związane z:

- zastosowanym doborem losowo – kwotowym próby badawczej stanowiącej podstawę badań ilościowych (s. 131), skoro występują metody doboru losowego, takie jak: prosty, systematyczny, warstwowy, grupowy, wielofazowy oraz dobór kwotowy, który jest nieprobabilistyczny;
- przedstawioną w tab. 28 strukturą próby, która nie oddaje proporcji tych grup przedsiębiorstw w populacji, a zaprezentowana w taki sposób jak w tab. 28 oznacza, że 25% ogółu przedsiębiorstw stanowią duże przedsiębiorstwa, a 25% średnie itd.²,

² „Próba, której struktura ze względu na badane cechy (zmienne) jest zbliżona do struktury populacji statystycznej, z której pochodzi.” „Reprezentatywność próby (próba reprezentatywna) można uzyskać stosując zarówno losowe (probabilistyczne) jak i nielosowe (nieprobabilistyczne) techniki wyboru próby. Należy jednak zaznaczyć, iż większą



- brakiem konsekwencji w prezentacji wyników badań: w tab. 23 wyniki zostały zaprezentowane w procentach, a w tab. 24 przedstawiono zarówno procenty, jak i liczebność;
- użytym w nazwie tab. 23 sformułowaniem „wyboru pozycji” (Tab. 23. „Determinanty wyboru pozycji lidera w organizacji”), skoro pytanie nr 4 w kwestionariuszu wywiadu zostało sformułowane jako: „Co ukształtowało Pana/Panią jako lidera/przywódcę?” (s. 198),
- wydzieleniem w tab. 30 wielu grup respondentów o małej liczebności z wykształceniem wyższym, co utrudniać może przeprowadzanie analiz porównawczych i innym bardziej zasadnym wyodrębnieniem trzech grup respondentów z wykształceniem wyższym w tab. 54, s. 165,
- pominięciem w Załączniku nr 3 wykazu pytań z kwestionariusza ankiety dotyczących stylu demokratycznego (s. 206), który to styl został ujęty w hipotezach badawczych oraz w konceptualnym modelu badawczym (rys. 14, s. 111), a także brakiem rozróżnienia w Załączniku nr 3 wykazu pytań dotyczących odpowiednio sytuacyjnego stylu zorientowanego na ludzi i sytuacyjnego stylu zorientowanego na zadania.

Ponadto uważam, że zestawienie metod i narzędzi badawczych wykorzystanych w pracy doktorskiej (tab. 20, s. 114) powinno zawierać obok wykazu metod, które posłużyły do zbierania danych także metody analizy zebranych danych co zapewniłoby kompleksowość zastosowanego podejścia badawczego.

W rozdziale piątym pracy przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych metodą jakościową i ilościową. Wyniki badań jakościowych posłużyły do przedstawienia istoty przywództwa określanej przez uczestników tych badań. W mojej ocenie zabrakło w prezentacji wyników badań uzyskanych za pomocą autorskiego kwestionariusza wywiadu pogłębionej odpowiedzi udzielonych przez respondentów na pytanie nr 4. Kluczowym z punktu widzenia tematu rozprawy efektem badań jakościowych są wnioski zaprezentowane na s. 144, które powinny zostać uzupełnione o definicję przywództwa wyprowadzoną na podstawie zebranych opinii młodych liderów, ukazującą zgodnie z zapowiedzią podaną w tytule pkt 5.1. rozumienie przywództwa przez uczestników badań. Ponadto niejednoznacznie została wyjaśniona kwestia w jakim zakresie wyniki badań jakościowych posłużyły do opracowania badań ilościowych.

Następnie Doktorantka zgodnie z przyjętą metodyką badań własnych ukazała wyniki badań ilościowych. W celu identyfikacji stylów przywódczych młodych liderów oraz

szansę na reprezentatywność próby daje zastosowanie technik losowego jej wyboru” [M. Szreder, Metody i techniki sondażowych badań opinii, PWE, Warszawa 2016; Cz. Bracha, Teoretyczne podstawy metody reprezentacyjnej, WN PWN, Warszawa 1996].

determinant mających wpływ na wybór stylu przywództwa Doktorantka posłużyła się odpowiednimi metodami statystycznymi, takimi jak analiza czynnikowa i analiza skupień.

W mojej ocenie w nazwie pkt. 5.3 nie potrzebnie użyto słowo „model” ponieważ analizowane determinanty dotyczyły wyboru stylów powództwa przez młodych liderów a nie wyboru modelu.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że wnioski badawcze zostały poddane dyskusji w pkt 5.4. W ramach dyskusji Doktorantka odniosła się do jednej determinanty tj. płci, a pominęła wyniki badań dotyczące pozostałych czynników, takich jak: wiek, staż pracy, liczba podwładnych, aspiracje zawodowe, cechy, zachowania i kompetencje przywódcze, wykształcenie wyższe, a przede wszystkim szczebel kierowania czy też wzorce przywódcze.

W efekcie przeprowadzonych badań Doktorantka zaprezentowała w pkt. 5.5 model stylu przywództwa młodych liderów MŚP – model MAST. Powstaje wątpliwość dotycząca użycia w nazwie modelu słowa „stylu” zamiast „stylów”, które to bezpośrednio koresponduje z celem głównym pracy.

Włączenie do próby badawczej respondentów z dużych przedsiębiorstw, rodzi wątpliwość czy zaprezentowany model (rys. 17, s. 171), stanowiący efekt przeprowadzonych badań empirycznych, spełnia przyjęte założenia badawcze, a także cele pracy. Opisując model Doktorantka powinna szerzej wyjaśnić dlaczego styl przywództwa młodych liderów jest determinowany wskazanymi na s. 170 czynnikami, a także zwrócić większą uwagę na ukazanie ograniczeń, warunków wdrożenia oraz rekomendacji dotyczących stosowania modelu MAST.

W *Zakończeniu* Doktorantka w sposób syntetyczny podsumowała przeprowadzone postępowanie badawcze, wskazała rekomendacje w zakresie doskonalenia stylów przywódczych dla młodych liderów, małych i średnich przedsiębiorstw oraz organizacji szkoleniowych oraz nakreśliła ciekawe kierunki dalszych prac naukowych. Uważam jednak, że w tym miejscu rozprawy doktorskiej Doktorantka powinna odnieść się także do postawionych celów pracy oraz pytań i hipotez badawczych.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska zawiera wszystkie części wymagane dla tego typu opracowań naukowych.

III. Konkluzja końcowa

Oceniając pozytywnie przyjęte podejście badawcze należy podkreślić, iż - niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji uwag o dyskusyjnym charakterze - dysertacja stanowi próbę rozwiązania oryginalnego problemu naukowego. Doktorantka zaprezentowała swoją wiedzę nie tylko z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, ale także z zakresu socjologii. Doktorantka w badaniach empirycznych zastosowała kluczowe dla dyscypliny naukowej socjologia metody



badawcze: metodę wywiadu oraz metodę ankiety, a także właściwe dla dyscypliny podejście do interpretacji wyników badań jakościowych.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania problemu podjętego w pracy stwierdzam, że rozprawa Pani mgr Alli Sulymy pt. *Model stylów przywództwa młodych liderów MŚP województwa Śląskiego* stanowi w myśl artykułu 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (DZ.U. z dnia 30 sierpnia 2018 r. poz. 1668) oryginalne opracowanie naukowe spełniające w zadowalającym stopniu wymogi ustawowe stawiane dysertacjom doktorskim, stąd wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie do jej publicznej obrony.

Podczas publicznej obrony proszę Doktorantkę Panią mgr Allę Sulymę o ustosunkowanie się do wszystkich uwag i wątpliwości wskazanych w recenzji.

Małgorzata Tyrańska