



RPW/12590/2022 N  
Data: 2022-07-14

WZiE Sekretariat  
Wpłynęło dn. 15. 04. 2022  
L.dz. 328

Warszawa, 27 czerwca 2022 r.

dr hab. Sylwia Morawska, prof. SGH  
Kierownik Zakładu Regulacji Przedsiębiorstw  
Katedra Prawa Administracyjnego i Finansowego  
Przedsiębiorstw  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Recenzja rozprawy doktorskiej**

**mgr Igora Gielniak**

**pt. „Płeć jako determinanta w podejmowaniu decyzji menedżerskich w sytuacjach kryzysowych”**

**napisanej pod kierunkiem dr hab. inż. Piotra Grudowskiego, prof. PG**

### **1. Uwagi ogólne**

---

Podstawą do napisania niniejszej recenzji jest uchwała Rady Dziedziny Nauk Społecznych Politechniki Gdańskiej z dnia 31.03.2022 r., w związku z prowadzonymi czynnościami w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora (pismo L.dz. WZiE/S/267/2022). Celem recenzji jest stwierdzenie, czy przedłożona rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (tj. z dnia 3 marca 2022 r. Dz.U. z 2022, poz. 574).

### **2. Ocena ogólna**

---

Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska napisana przez Pana magistra Igora Gielniaka jest opracowaniem, które oceniam pozytywnie. Na podstawie przeglądu i analizy literatury Doktorant wskazał na brak kompleksowej analizy zagadnienia płci jako czynnika determinującego decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach w sytuacji kryzysu. Temat rozprawy jest aktualny i istotny, a zatem zasługuje na badania naukowe, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym. Podjęcie się przez Doktoranta badania mającego na celu

rozwiązanie problemu badawczego, który został sformułowany następująco: czy i w jaki sposób płeć wpływa na skuteczność podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych, uważam za uzasadnione i przyczyniające się do rozwoju nauk o zarządzaniu. Jest to praca stanowiąca również dowód orientacji Autora w projektowaniu i przeprowadzeniu badań ilościowych i jakościowych, analizy danych i konstruowania wniosków.

### **3. Ocena merytoryczna**

---

#### **3.1. Wybór i znaczenie tematu rozprawy**

Podjęta przez Doktoranta problematyka badawcza jest nowatorska w naukach o zarządzaniu. Jak zauważa E. Bogacz-Wojtanowska i M. Kostera *bez perspektywy kobiet w praktyce i nauce zarządzania nie ma jego pełnego obrazu, a co za tym idzie – prawdy. Co więcej bez kobiet nie ma zrozumienia całości. (...). Także mężczyźni mogą skorzystać na dostrzeżeniu i docenieniu obecności kobiet w organizacjach*. Istnieje powszechna świadomość znaczenia problematyki obecności kobiet w zarządzaniu, choć nie towarzyszy temu chęć głębszego jej zrozumienia i większa otwartość w praktyce. A. Eagly i M. Heilman odnotowują zasadniczy postęp w myśleniu o roli kobiet w organizacjach, a także refleksji nad istotą przywództwa. Kobiety są dostrzegane i doceniane przez część nauki i praktyki, jakkolwiek nie jest to obszar dominujący. Jednak, co obiecujące, liczni autorzy podejmują refleksję nad tym zjawiskiem. Doktorant, podejmując się badań naukowych mających za celu analizę wpływu płci na skuteczność podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych, wpisuje się w dyskusję naukową o roli kobiet i mężczyzn w organizacjach. Stąd też wybór tematyki rozprawy oraz jej głównego celu uważam za w pełni uzasadniony.

Problematyka wpływu płci na skuteczność podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych wymaga prowadzenia pogłębionych badań z perspektywy nauk o zarządzaniu, stąd wybór tematyki rozprawy oraz jej głównego celu należy uznać za właściwy krok w rozwój nauk o zarządzaniu. Na podstawie obserwacji praktyki zarządzania oraz studiów literaturowych Doktorant umiejętnie dostrzegł zatem lukę badawczą, a zarazem podjął próbę badania wpływu płci na skuteczność podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych z perspektywy nauk o zarządzaniu. Podjęta przez mgr I. Gielniaka tematyka jest niezmiernie ważna, tak dla teorii, jak i zwłaszcza dla praktyki zarządzania.

#### **3.2. Metodyka badawcza**

Recenzowaną dysertację można uplasować w naukach o zarządzaniu. W rozprawie opracowano zalecenia metodyczne wspierające proces podejmowania decyzji w

przedsiębiorstwach zagrożonych ryzykiem kryzysu i/lub upadłości z uwzględnieniem różnicy płci. Zalecenia te, zostały przedstawione w rozdziale 4.

Na podstawie przeglądu i analizy literatury Doktorant, określając lukę badawczą, wskazał na brak kompleksowej analizy zagadnienia płci jako czynnika determinującego decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach w sytuacji kryzysu. Identyfikacja luki badawczej stanowiła podstawową przesłankę rozwiązania problemu badawczego, który został sformułowany następująco: czy i w jaki sposób płeć wpływa na skuteczność podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych?

Nawiązując do wcześniej określonego problemu badawczego, zostały postawione następujące cele poznawcze pracy:

1. określenie uwarunkowań towarzyszących decyzjom menedżerskim podejmowanym przed zaistnieniem kryzysu oraz w czasie kryzysu w wybranych polskich przedsiębiorstwach MŚP,
2. określenie jakie czynniki wpływają na skuteczność decyzji podejmowanych przez menedżerów odmiennych płci,
3. określenie i kategoryzacja metod wsparcia menedżerów kobiet oraz wsparcia menedżerów mężczyzn.

Autor postawił dwie hipotezy:

1. kobiety na stanowiskach menedżerskich wcześniej niż mężczyźni w takich samych okolicznościach dostrzegają zbliżający się kryzys i bez zwłoki podejmują działania,
2. mężczyźni na stanowiskach kierowniczych nie dostrzegają kryzysu w momencie jego zbliżania się czy już pojawienia się, do czasu, gdy dalsze prowadzenie działalności gospodarczej staje się prawie niemożliwe.

Celem utylitarnym dysertacji doktorskiej było opracowanie zaleceń metodycznych wspierających proces podejmowania decyzji w firmach zagrożonych ryzykiem kryzysu i/lub upadłości z uwzględnieniem różnicy płci.

Doktorant jako przedmiot badań wybiera decyzje menedżerów, zarówno te podejmowane w trakcie kryzysu, jak i bezpośrednio przed jego wystąpieniem. Podmiotem badań są małe i średnie przedsiębiorstwa (dalej: MŚP). Uzasadniając taki wybór Doktorant wskazuje, że odgrywają one istotną rolę we wszystkich gospodarkach, a także mają olbrzymi wpływ na zatrudnienie i są kluczowym elementem innowacji i wzrostu. Analizowane przedsiębiorstwa zostały ograniczone do terenu Polski.

Dla zapewnienia wszechstronności badań wybrano rozwiązania zróżnicowane metodologicznie. Posłużono się badaniem ilościowym w postaci ankiety przeprowadzonej wśród ok. 250 menedżerów kobiet i mężczyzn, którzy prezentują swoje profile zawodowe na portalu LinkedIn. Wykorzystano również obserwację uczestniczącą, przeprowadzoną wśród pięciu przedsiębiorstw MŚP w różnych lokalizacjach w Polsce, będącą jedną z metod analizy przypadków (ang. case study). Metoda ta została wzbogacona o analizę dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstw, a także ogólnodostępnych wyników finansowych, prezentowanych przez różne wywiadownie gospodarcze (w pracy wykorzystano dane z portalu [www.infoveriti.pl](http://www.infoveriti.pl)) w celu zobiektywizowania pozyskanych informacji i uniknięcia subiektywnej oceny obserwatora. Trzecie badanie – to wywiad pogłębiony przeprowadzony wśród 5 przedsiębiorstw MŚP. Podobnie jak w przypadku obserwacji uczestniczącej, w celu zobiektywizowania zdobytych danych, weryfikacji ich wiarygodności i zminimalizowania subiektywności oceny zostały pozyskane dane finansowe (nie dostępne dla 3 firm), a także przeprowadzono rozmowy z osobami znającymi osobiście menedżerów, prowadzących analizowane przedsiębiorstwa. Ostatnią wykorzystaną metodą badawczą jest analiza literatury.

Reprezentatywność próby badawczej w badaniu ilościowym budzi moje zastrzeżenia. W obrocie gospodarczym funkcjonuje 2,26 mln przedsiębiorców, z czego 99,8% to MŚP. Mikroprzedsiębiorcy stanowią 97%, mali przedsiębiorcy – 2,2%, a średni 0,6%. Wg formy prawnej najpopularniejszą z nich jest osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą – 87,1% (w tym 98,9% to mikroprzedsiębiorcy). Nie do końca odnajduję informację, do menedżerów, reprezentujących jakie formy prawne skierowano ankietę. Poza informacją, że ankietę skierowano do ok. 280 menedżerów, znanych Doktorantowi nie mamy informacji jakie formy prawne reprezentowali. Badania jakościowe zostały przeprowadzone w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, jednej spółce akcyjnej i jednej spółce cywilnej. Moim zdaniem, aby wyniki badań móc porównywać próba badawcza powinna być jednorodna. Forma prawna ma znaczenie dla odpowiedzialności menedżerów, niezależnie od płci i może wpływać decydująco na skłonność do ryzyka. To przemieszanie metod jakościowych i ilościowych, moim zdaniem nie wpływa pozytywnie na proces badawczy, albowiem zgodnie z wnioskowaniem indukcyjnym typowym dla badań jakościowych, Doktorant powinien postawić hipotezy badawcze post factum, a które to mogłyby zostać zweryfikowane w kolejnym etapie badań Doktoranta lub też przez innych badaczy zainspirowanych tą tematyką badawczą. Być może takie były założenia, ale to nie wynika z przedstawionego procesu badawczego i sformułowań zawartych w rozprawie o weryfikacji hipotez badawczych. Dla przejrzystości procesu badawczego byłoby rozwiązaniem korzystnym przedstawienie etapów procesu

badawczego. Czy badanie jakościowe stało się podstawą do sformułowania hipotez badawczych, które to następnie były weryfikowane za pomocą badania ilościowego?

### **1.3 Struktura pracy**

Recenzowana rozprawa liczy wraz z załącznikami 150 stron. Rozprawa składa się z trzech rozdziałów, i Wstępu, pierwszy rozdział ma charakter przeglądu literaturowego (43 strony), rozdział drugi jest rozdziałem metodycznym i empirycznym (42 strony). W rozdziale trzecim przedstawiono zalecenia metodyczne mające na celu opracowanie programu szkoleń dla menedżerów różnych płci oraz czterech modeli działań dla menedżerów kobiet i dwóch modeli dla menedżerów mężczyzn, w zależności od fazy i intensywności kryzysu. Pracę zakończono wnioskami płynącymi z przedstawionych badań. Odniesiono się do celów pracy, hipotez oraz przedstawiono propozycje kierunków przyszłych badań, biorąc pod uwagę ograniczenia niniejszej dysertacji, wskazując te obszary, które wymagają dalszego pogłębienia i szerszej analizy. Struktura pracy jest w zasadzie tradycyjna (teoria – metoda – empiria – dyskusja i wnioski), odpowiednia dla tego typu opracowania. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny.

### **3.3. Wykorzystana literatura**

Doktorant w bibliografii wskazał 126 pozycji bibliograficznych oraz 16 publikacji internetowych. W 126 pozycjach bibliograficznych, aż 52 pozycje to publikacje międzynarodowe w języku angielskim, co świadczy o umiejętności wykorzystania przez Autora rozprawy bogatej literatury przedmiotu. Pod względem jakościowym literatura jest dobrana prawidłowo.

### **3.4. Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy**

Pod względem merytorycznym praca zasługuje na pozytywną ocenę, niemniej jednak warto poczynić pewne szczegółowe zastrzeżenia, część z nich może mieć charakter dyskusyjny, mam nadzieję jednak, że te uwagi mogą pomóc Doktorantowi odpowiednio ukierunkować swoje przyszłe badania i dopracować swój warsztat badawczy.

**Wstęp** do recenzowanej dysertacji doktorskiej zawiera wszystkie istotne elementy, w tym uzasadnienie wyboru tematyki pracy, założenia metodyczne (cele, pytania badawcze) oraz opis struktury pracę.

W **rozdziale pierwszym** odniesiono się do pojęcia menedżera oraz decyzji, stanowiących istotę jego pracy. W szczególności dokonano przeglądu klasyfikacji podejmowanych decyzji ze względu na posiadany dostęp do informacji oraz skalę ryzyka. Został także uwzględniony

obszar podejmowania decyzji w stresie. Następnie omówiono zagadnienie kryzysu w przedsiębiorstwie, w tym – w wyniku przeglądu terminów używanych w literaturze światowej – określono definicję sytuacji kryzysowej z punktu widzenia niniejszej dysertacji. W ostatnim podrozdziale zostały przedstawione wybrane różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami, w tym m.in. stosunek do ryzyka i jego podejmowanie, a także podejmowanie ryzyka w warunkach stresu. Bardzo podoba mi się opracowana na końcu rozdziału tabela 1.2. przedstawiająca syntetycznie ujęte wnioski z przeglądu literatury zaprezentowanego w tym rozdziale. Pozwala się ona zapoznać z wynikami przeglądu literaturowego i docenić wysiłek Doktoranta w tym zakresie.

W **rozdziale drugim** opisano metodykę przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych. Badania jakościowe zostały podzielone na obserwację uczestniczącą oraz wywiady pogłębione. Ponadto szczegółowo scharakteryzowano przedsiębiorstwa i menedżerów objętych badaniem, a także przebieg badań. W ostatnim podrozdziale zostały przedstawione wyniki badań. Odnośnie rozdziału drugiego aktualne pozostają moje uwagi zawarte w recenzji pt. *Metodyka badawcza*.

Przedmiotem **rozdziału trzeciego**, w nawiązaniu do przyjętego celu użytecznego, jest systematyczne przedstawienie zaleceń metodycznych mających na celu pomoc menedżerom różnych płci w postaci szkoleń oraz czterech modeli działań dla menedżerów kobiet i dwóch modeli dla menedżerów mężczyzn, w zależności od fazy i intensywności kryzysu. Szkolenia te mają wymiar praktyczny, ponieważ mogą stanowić podstawę do zbudowania planów kursów, które będą oferowane powszechnie na rynku szkoleń dla menedżerów. Podobnie modele działań mogą służyć jako ścieżki procesów, jakie należy przejść, oraz decyzji, jakie należy podjąć, w konkretnych sytuacjach kryzysowych. W **Zakończeniu** dysertacji, oprócz klasycznego podsumowania i wniosków badawczych, Autor wyraźnie określił ograniczenia badawcze, jakie związane są z przeprowadzonym przez Niego procesem badawczym w zakresie wnioskowania, jak i określił kierunki dalszych badań w tej tematyce, co niewątpliwie świadczy o jego dojrzałości naukowej.

### **3.5. Język i formalna strona rozprawy**

Od strony językowej i formalnej recenzowana dysertacja doktorska może zostać pozytywnie. W tekście wystąpiły znikome niedociągnięcia stylistyczne (zdania wielokrotnie złożone), czy językowe („literówki”), ale nie zasługują na szczegółowe wymienianie, czy analizowanie. Strona redakcyjna rozprawy nie budzi najmniejszych zastrzeżeń - precyzyjna i dopracowana redakcyjnie.

### **3.6. Pytania problemowe**

Po zapoznaniu się z dysertacją miałabym kilka pytań szczegółowe do Doktoranta, o odpowiedź na które prosiłabym podczas publicznej obrony:

1. Aktualny stan światowych badań nad przywództwem i płcią wskazuje, że choć dokonał się postęp, jeśli chodzi o udział kobiet w zarządzaniu, to jest to w dużej mierze ilościowy, a nie jakościowy. Więcej kobiet zajmuje stanowiska kierownicze, ale często dzieje się tak dlatego, że przyjmują męskie zasady gry. Odmienne interpretacje ról kierowniczej są nadal marginalizowane, niezależnie od tego, czy podejmują się ich kobiety, czy mężczyźni. Nadal jest tak, że kobiety chcące awansować dostosowują się do męskich standardów ról kierowniczych. A zatem, biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań, czy nie należałoby ich uwzględnić we wnioskach zwartych w dysertacji doktorskiej? Może być bowiem tak, że kobiety, sprawujące role kierownicze, uczestniczące w badaniu reprezentowały męskie standardy ról kierowniczych.
2. Czy społeczna definicja menedżera korporacyjnego, jest w ocenie Doktoranta męska?
3. Czy androcentryczna definicja ról kierowniczych jest dostosowana do ról kierowniczych realizowanych przez kobiety?
4. Czy forma prowadzenia działalności gospodarczej wywiera, w ocenie Doktoranta, wpływ na sposób podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych?

### **4. Wnioski i konkluzja końcowa**

---

Wymienione powyżej sugestie i uwagi krytyczne nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o pracy. Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska spełnia ustawowe kryteria (art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (tj. z dnia 3 marca 2022 r. Dz.U. z 2022, poz. 574).) tj.:

- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego wpływu płci na skuteczność podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych,
- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu,
- potwierdza umiejętność Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Reasumując stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Igora Gielniaka pt. **„Płeć jako determinanta w podejmowaniu decyzji menedżerskich w sytuacjach kryzysowych”** spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w w/w ustawie i na tej podstawie wnioskuję do Rady Dziedziny Nauk Społecznych Politechniki Gdańskiej o jej dopuszczenie do obrony publicznej.

*Sylvia Morawska*