

Gdańsk, 20.09.2023 r.

Dr hab. Julita Wasilczuk, prof. PG
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Politechnika Gdańska

Recenzja rozprawy doktorskiej

Mgr Michała Lehmana pt.:

Struktura właścicielska a proces podejmowania decyzji w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych w sektorze finansowym

Podstawę formalną do sporządzenia recenzji pracy doktorskiej mgr Michała Lehmana pt.: „Struktura właścicielska a proces podejmowania decyzji w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych w sektorze finansowym”, przygotowana pod kierunkiem dr hab. Marka Matejuna, prof. UŁ oraz dr Mirelli Barańskiej-Fisher (promotor pomocniczy) stanowi pismo Przewodniczącego Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, prof. dr hab. Jacka Otto, z dnia 07 lipca, 2023 roku.

Ocena ogólna rozprawy

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska dotyczy ciekawego zagadnienia, jakim jest zarządzanie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i spółkach akcyjnych w sektorze finansowym. Podjęcie się tego tematu było dosyć ryzykownym posunięciem, wiadomo bowiem, że zarządzanie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa jest podporządkowane nie tylko celom biznesowym, ale także celom społecznym, a nierzadko i politycznym, o czym Autor wspomina kilkakrotnie w swojej rozprawie. Nie oznacza to jednak, że nie powinny stosować się do podstawowych zasad zarządzania, także w obszarze podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji w zależności od struktury właścicielskiej tychże spółek, jest główną osią rozważań Autora. Autor za podmiot badań wybrał spółki działające w bardzo sformalizowanym sektorze finansowym, podlegające rygorystycznym regulacjom, co stanowiło dodatkową trudność w opisie i badaniach dotyczących podjętego tematu.

Doktorant z dużą starannością prześledził dokumenty formalno-prawne regulujące funkcjonowanie opisywanych podmiotów, przeprowadził wywiady z czterema przedstawicielami wybranych czterech

spółek, w tym dwóch z udziałem Skarbu Państwa. Praca została w dużym stopniu podporządkowana analizie regulacji i opisie zależności formalnych, w małym stopniu analizie naukowej. Ten niedostatek dotyczy zarówno warstwy literaturowej jak i badawczej.

Praca składa się z czterech rozdziałów, obejmujących część teoretyczną (głównie opis regulacji) oraz opis wyników przeprowadzonych badań.

Ocena celów i pytań badawczych

Za cel pracy Doktorant obrał **zidentyfikowanie oraz poddanie ocenie wpływu struktury właścicielskiej na procesy decyzyjne realizowane** w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych w sektorze finansowym. Zostały mu podporządkowane trzy cele szczegółowe:

C1: Identyfikacja i ocena ram formalno-prawnych kształtujących przebieg procesów podejmowania decyzji w badanych podmiotach.

C2: Identyfikacja oraz ocena obszarów podobieństwa i zróżnicowania w odniesieniu do przedmiotu (zakresu), podmiotu (decydenta) i determinant podejmowania decyzji w badanych podmiotach.

C3: Sformułowanie modelowych założeń i rekomendacji dla procesów podejmowania decyzji w tak specyficznych podmiotach jak te badane.

Realizacja tych celów została dokonana poprzez odpowiedź na pięć postawionych pytań:

1. Jakie kluczowe czynniki formalno-prawne kształtują przebieg procesów podejmowania decyzji w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych w sektorze finansowym?
2. Jakie podobieństwa i różnice występują w odniesieniu do przedmiotu (zakresu) podejmowania decyzji w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych w sektorze finansowym?
3. Jakie podobieństwa i jakie różnice występują w odniesieniu do podmiotu (decydenta) podejmującego decyzje w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych w sektorze finansowym?
4. Jakie podobieństwa i różnice występują w sferze determinant kształtujących przebieg procesów podejmowania decyzji w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych w sektorze finansowym?
5. Jakie modelowe założenia i rekomendacje dla procesów podejmowania decyzji należy sformułować/przyjąć uwzględniając specyfikę podmiotową spółek z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych w sektorze finansowym?

Określając cel pracy i tworząc pytania badawcze, Doktorant nie wskazał luki badawczej, jaką mają one wypełniać, co uważam za jeden z podstawowych mankamentów pracy. Konsekwencją tego jest brak wskazania celu naukowego pracy. Luka badawcza jest opisana na stronie 237, w ostatnim akapicie dysertacji, jako: *brak wcześniejszych publikacji naukowych w tym zakresie odnoszących się do przedsiębiorstw działających w sektorze finansowym w Polsce*. Czy to oznacza, że w innych sektorach problematyka: decyzje versus struktura właścicielska doczekały się publikacji? Jeżeli tak, to jakie były wnioski na ten temat.

Ocena układu pracy

Recenzowana rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, rozplanowanych na ponad 259 stronach. W załączniku umieszczono kwestionariusz przeprowadzonych wywiadów wśród osób podejmujących decyzje w badanych podmiotach. Jak na pracę doktorską, jest ona bardzo obszerna, jednak większość

tekstu stanowi opis regulacji kształtujących rzeczywistość decyzyjną badanych podmiotów. W moim odczuciu bez uszczerbku dla istoty tematu, opisy formalno-prawne mogłyby zostać skrócone.

Poszczególne rozdziały i podrozdziały układają się w logiczną całość. Brakuje jednak rozdziału opisującego teoretyczne podstawy podejmowania decyzji w badanych podmiotach. Jego namiastką jest 15 stron podrozdziału pt. Teoretyczne podstawy podejmowania decyzji w naukach o zarządzaniu. Taki punkt mógłby być analizą wyjściową do rozwinięcia tematu podejmowania decyzji w spółkach, w którym omówiono by kto ma władzę i ponosi odpowiedzialność, a kto podejmuje decyzje i jakimi celami się kieruje. Zajmuje się tym stosunkowo nowa subdyscyplina zarządzania jaką jest ład korporacyjny (*corporate governance*), określane czasem jako władztwo korporacyjne, które śladowo w pracy jest opisane. Spodziewałabym się właśnie takiego tła naukowego do przeprowadzonych przez Autora rozważań.

Ocena wykorzystanej literatury

W pracy wykorzystano 136 pozycji literaturowych, 24 akty prawne oraz 84 źródła internetowe. Pomimo iż prace naukowe na temat ładu korporacyjnego są publikowane w obiegu światowym, jednak doktorant z nich nie korzystał, a ich udział w recenzowanej pracy jest znikomy. Na stronie 125 Autor wyjaśnia, że jest to zabieg zamierzony wynikający z faktu, że Polska znajduje się w czołówce państw z największą liczbą podmiotów gospodarczych kontrolowanych przez państwo. Wyjaśnienie to nie jest wystarczające, nauka jest bowiem ponadnarodowa, tak samo jak teorie zarządzania. A na temat zarządzania w sektorze publicznym (*public governance*), o którym autor pisze w podrozdziale 2.4 oraz na temat ładu korporacyjnego powstało już kilka istotnych opracowań naukowych, także w czasach, gdy w Polsce spółki akcyjne dopiero powstawały. Jako niewystarczający uważam także udział, i w konsekwencji krytyczną analizę naukowych pozycji polskojęzycznych opisujących zagadnienia poruszane w pracy. Ich miejsce wypełniły raporty i akty prawne, które szczególnie w części literaturowej powinny stanowić mniejszy udział. Mam także zastrzeżenia do przywoływania podręczników, na poziomie pracy doktorskiej powinno być to sporadyczne. Tymczasem w części teoretycznej, recenzowanej pracy, myślę tutaj o 15 stronach, które jako jedyne odnoszą się do teoretycznych podstaw podejmowania decyzji, jest to częste. Podręczniki ze swej natury są pisane pod kątem nauczania z uwzględnieniem odbiorcy jakim jest student, a nie osoba ubiegająca się o stopień naukowy doktora. Wśród pozycji literaturowych znalazły się także liczne raporty, które były podstawą do prowadzonych przez doktoranta badań. Są one bardzo rzetelnie przeanalizowane, jednak wielkim nieobecnym w wykorzystanej literaturze jest raport OECD (2021) *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises. A Compendium of National Practices 2021*.

Nie mam natomiast większych zastrzeżeń do wykorzystanej literatury w części dysertacji opisującej przeprowadzone badania (rozdział trzeci, punkt 3.1). Przywołano tu większość istotnych prac dotyczących prowadzenia badań jakościowych, jakie ukazały się w języku polskim.

Ocena merytoryczna pracy

Podstawą merytoryczną oceny przedłożonej rozprawy jest obowiązujący dla tego przewodu, akt prawny: ustawa z 2003 roku, o stopniach i tytułach naukowych ustawy o stopniach naukowych i tytułach naukowych oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki. Art. 13. punkt 1 stanowi: „**Rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką (...) powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego**”

Ocena merytoryczna zostanie przeprowadzona w oparciu o podział na część literaturową (dwa rozdziały) i część empiryczną (dwa rozdziały + podsumowanie).

Część literaturowa

W **rozdziale pierwszym** dysertacji doktorant opisuje zarządzanie i strukturę właścicielską w spółkach z udziałem Skarbu Państwa oraz w spółkach prywatnych. Jako że praca dotyczy przedsiębiorstw sektora finansowego, Autor w szczegółowo opisał specyfikę nadzoru nad tym sektorem. Opracowanie to wskazuje na dużą znajomość tematu, ale nie ma charakteru naukowego.

Rozdział drugi dotyczy procesów podejmowania decyzji w warunkach zróżnicowania struktury właścicielskiej podmiotów gospodarczych. W punkcie odnoszącym się do naukowych podstaw podejmowania decyzji poruszono szereg zagadnień, które później zostały umieszczone w kwestionariuszu będącym podstawą przeprowadzenia wywiadu. Szkoda, że Doktorant nie wskazał w rozdziale metodycznym, w jaki sposób ten kwestionariusz został skonstruowany.

W punkcie 2.4 Doktorant opisuje determinanty podejmowania decyzji w spółkach z udziałem Skarbu Państwa i przedsiębiorstwach prywatnych, wykorzystując polską literaturę opisującą to zagadnienie. W punkcie tym autor przeprowadził ciekawy wywód dotyczący umiejscowienia zagadnień związanych z zarządzaniem spółkami z udziałem Skarbu Państwa w stosunkowo nowej teorii *zarządzania publicznego*, łączącej w sobie zagadnienia zarządcze, społeczne oraz ekonomiczne. Jest to ciekawe opracowanie, rozpoczynające się od zdefiniowania pojęcia *zarządzanie publiczne*. Przeprowadzona przez Doktoranta dyskusja kończy się stwierdzeniem iż spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny podlegać rekomendacjom wynikającym z zarządzania publicznego. Pojęcie *zarządzanie publiczne* jest jednak niejednoznaczne, o czym Autor pisze. Najczęściej odnosi się do spraw publicznych realizowanych w różnorodnych jednostkach i ta różnorodność jednostek powoduje tę niejednoznaczność (Marks-Krzyszowska, 2016). Szkoda, że Autor, decydując się na takie umiejscowienie teoretyczne swoich rozważań (przynajmniej w części dotyczącej spółek z udziałem Skarbu Państwa), nie sięgnął do piśmiennictwa na temat zarządzania publicznego. I nie prześledził ewolucji poglądów na ten temat. Ja jednak postawiłabym główny akcent teoretyczny na subdyscyplinie nadzór korporacyjny (*corporate governance*). Tematem pracy są bowiem decyzje podejmowane w zależności od struktury właścicielskiej, a co za tym idzie specyficznej sytuacji, w które ta struktura jest regulowana. Regulacje te wymagają od decydentów podejmowania decyzji, które z punktu widzenia rynkowego nie zawsze są racjonalne, co autor także podkreśla w swojej pracy. Dotyczy to zresztą nie tylko spółek z udziałem Skarbu Państwa, ale także spółek rynkowych, gdzie ścierają się oczekiwania krótko i długookresowe, oczekiwania interesariuszy i akcjonariuszy itp. Zabrakło więc teorii, które do tego zagadnienia się odnoszą. Przykładem jest fragment opisujący proces decyzyjny (str. 93, str. 101 i inne), w którym Autor wymienia ograniczenia w jego podejmowaniu, wskazując na naciski wywierane na decydenta przez np. partię rządzącą. To zagadnienie wpisuje się w teorię interesariuszy, będącą częścią szeroko pojętego zagadnienia jakim nadzór korporacyjny. Zagadnienia związane z nadzorem korporacyjnym także ewoluują, jak wskazują Cotting i Kouzmin (2002) współczesny świat korporacji charakteryzuje przejście od *menedżeryzmu* do *polityczności* niezależnie zresztą od tego czy mamy do czynienia z własnością skarbu państwa, czy też prywatną. Doktorant pisze o tym między innymi na stronie 116, stwierdzając: *...obserwacja realiów życia gospodarczego, jak i analiza literatury naukowej prowadzą do wniosku że to właśnie wpływ polityczny jest jednym z najważniejszych elementów oddziałujących na determinanty decyzji*

Kolejnym przykładem braku odniesienia opisywanych treści do teorii zarządzania dotyczących korporacji jest przedstawiony na str. 113 dylemat dotyczący maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy versus interesariuszy. Dyskusja naukowa ten temat się toczy (patrz np. Younas, 2022) w oparciu o przywołaną powyżej teorię interesariuszy versus akcjonariuszy i dotyczyć może zarówno spółek prywatnych jak i tych z udziałem Skarbu Państwa. Spółki z udziałem Skarbu Państwa, będąc elementem (jak wskazuje autor) sektora publicznego, kierować się powinny szeroko pojętym interesem interesariuszy. W dobie konieczności dbałości o zrównoważony rozwój, także na pozostałych przedsiębiorstwach, także tych działających w formule spółek, interes społeczny oraz związany z ochroną środowiska, zapewnieniem równości etc. powinien być brany pod uwagę.

W rozdziale pojawił się także wątek intra-przedsiębiorczości, wskazujący na dużą rolę pracowników niższego szczebla w procesie podejmowania decyzji operacyjnych.

Uwaga polemiczna:

Autor w pracy używa zamiennie pojęcia intra-przedsiębiorczość przywołując pozycje dotyczące przedsiębiorczości korporacyjnej. Dla osób zajmujących się tymi specyficznymi rodzajami przedsiębiorczości, intra-przedsiębiorczość odnosi się do procesów przebiegających oddolnie, podczas gdy przedsiębiorczość korporacyjna to sytuacja odwrotna, gdy korporacja wprowadza procesy przebiegające odgórnie - Mustafa et al (2018). I w jednym i w drugim przypadku wewnętrzna przedsiębiorczość będzie miała miejsce jedynie gdy przedsiębiorstwo/korporacja stworzy dla niej przestrzeń, nie ograniczając kreatywności oraz innowacyjności pracowników.

Podsumowując część literaturową stwierdzam, że nie omówiono w niej najważniejszych teorii dotyczących omawianego zagadnienia, które należy zaliczyć do obszaru ładu korporacyjnego. Z tym obszarem łączy się *teoria agencji, teoria interesariuszy i akcjonariuszy, czy też stewardship theory*. W swoich rozważaniach Autor przywołuje literaturę (głównie polską), odnosząc się fragmentarycznie do wymienionych powyżej teorii, jednak ich nie przedstawia, nie przeprowadza dyskusji i nie przenosi ich na grunt prowadzonych przez siebie rozważań, a w konsekwencji prowadzonych badań.

Część empiryczna pracy

Rozdział trzeci stanowi opis metody badawczej i zakres przeprowadzonych badań oraz podstawy formalno-prawne podejmowanych decyzji. Rozpoczyna go punkt zatytułowany metodyka badań empirycznych. Ten punkt oceniam jako poprawny, oparty został na poprawnie dobranej literaturze, chociaż można byłoby ponownie podnieść sprawę braku źródeł publikowanych w obiegu światowym. Kolejne dwa podpunkty to charakterystyka badanych podmiotów, po dwa z obszaru bankowego oraz ubezpieczeniowego. Uważam, że mogłyby one zostać okrojone do najistotniejszych informacji.

Jednym z ważniejszych fragmentów dysertacji wydaje się być punkt 3.4 opisujący kluczowe czynniki formalno-prawne kształtujących podejmowane decyzje. Zakładam, że jest to podstawa do prowadzenia dalszych badań, jednak brakuje mi w tym punkcie wyjaśnienia skąd się te treści wzięły? Na stronie 166 autor pisze: *na podstawie przeprowadzonej analizy czynniki formalno-prawne zostały skategoryzowane w podziale na trzy grupy...* o jaką analizę chodzi? Jak się ma punkt 3.4 do punktu 2.2 pt. *Teoretyczne podstawy podejmowania decyzji w naukach o zarządzaniu?* Innymi słowy jakie jest powiązanie teorii zarządzania (w tym podejmowania decyzji) z praktyką w rozpatrywanych podmiotach.

Rozdział czwarty opisuje wyniki badań empirycznych, czyli etap II i etap trzeci (etap I dotyczył analizy dokumentów formalno-prawnych i został opisany w rozdziale trzecim).

Autor przeanalizował niemal 2000 raportów zawierających ponad 2 700 decyzji, by dojść do wniosku, że praktyka w korporacjach pokrywa się z regulacjami opisanymi przez niego we wcześniejszych rozdziałach pracy. Wydaje się, że w tak specyficznym obszarze jak sfera finansów, wśród spółek notowanych na giełdzie i podlegających regulacjom podejmowane przez spółki decyzje muszą być transparentne – dzięki czemu Autor mógł dotrzeć do raportów, więc nie mogą odbiegać od regulacji formalno-prawnych. A jeżeli odbiegają, to z pewnością nie znajdzie się to w raportach. Jednak żmudna praca analityczna przyniosła także wnioski dotyczące kluczowych podmiotów i obszarów merytorycznych podejmowanych w spółkach decyzji.

Na marginesie warto zaznaczyć, że Giełda Wartościowych Papierów opublikowało w 2021, po raz kolejny zbiór dobrych praktyk ładu korporacyjnego, w którym określono między dobre praktyki w zakresie szeroko pojętego zrównoważonego rozwoju.

Trzecim etapem badań były przeprowadzone przez autora studia przypadku, po jednym w każdym z czterech podmiotów, z podziałem na spółki z udziałem Skarbu Państwa (dwie) i spółki rynkowe (dwie), działające w obszarze bankowości (po dwie) i na rynku ubezpieczeniowym (po dwie). Przeprowadzone w ramach studiów przypadku wywiady są bardzo szczegółowo i przejrzysto opisane. Zabrakło jednak ich podsumowania. Takowe znajduje się w ogólnym podsumowaniu dotyczącym całości dysertacji. Jak na tak duży zgromadzony i opisany szczegółowo materiał, krótkie podsumowanie uważam za niewystarczające. Zabrakło schematycznego wykazania np. podobieństw i różnic w podejmowanych decyzjach.

Podsumowując część empiryczną stwierdzam, że pomimo przedstawionych powyżej uwag krytycznych, doktorant wykazał się umiejętnością planowania badań, ich przeprowadzenia oraz wnikliwego opisu wyników.

Ocena strony formalnej pracy

Strona formalna pracy nie budzi żadnych zastrzeżeń. Wszystkie jej elementy są odpowiednio oznakowane, przywołania literaturowe poprawnie wprowadzone (w kilku przypadkach brakuje roku wydania). Odnośniki do tabel i wykresów wprowadzone zostały poprawnie. Praca jest napisana poprawnym językiem. Przejścia pomiędzy rozdziałami są płynne.

Wniosek końcowy

Wykazałam powyżej szereg niedociągnięć przedłożonej do recenzji dysertacji mgr Michała Lehmana polegających przede wszystkim na braku osadzenia rozważań oraz wyników badań w teorii zarządzania, oraz niewykazania luki badawczej. Liczę na merytoryczne ustosunkowanie się do tych zarzutów w trakcie obrony.

Doceniam jednak odwagę w podjęciu się tak trudnego tematu oraz zebraną wiedzę na temat regulacji formalno-prawnych dotyczących rynku finansowego oraz spółek na tym rynku działających, w tym spółek z udziałem Skarbu Państwa. Doktorant z dużą wnikliwością prześledził i przeanalizował procesy decyzyjne w badanych spółkach oraz podmioty w nie zaangażowane, uwzględniając ich specyfikę wynikającą zarówno z faktu podlegania pod regulacje dotyczące spółek, regulacje dotyczące spółek z udziałem Skarbu Państwa oraz regulacje dotyczące sektora finansowego.

Podsumowując stwierdzam, że praca doktorska mgr Michała Lehmana: **spełnia w minimalnym stopniu wymagania Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki** (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) w związku z art. 179 ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1669). Wnioskuje do Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

