

Wrocław 08.03.2018

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

prof. dr hab. Jerzy Niemczyk  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Waldemara Szewca  
pt. „Coaching jako instrument kreowania wiedzy  
w kancelariach doradztwa podatkowego”  
powstałej  
w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu  
pod kierunkiem prof. dr. hab. Kazimierza Perechudy

## Wstęp

Przedstawiona rozprawa doktorska lokuje się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Rozprawa została wszczęta w oparciu o Ustawę o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r.; (Dz. U. nr 65, poz. 595), dlatego też przedmiotem oceny zgodnie z art. 13 tej Ustawy jest to, czy stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedstawiona rozprawa pt. „**Coaching jako instrument kreowania wiedzy w kancelariach doradztwa podatkowego**” liczy 319 stron i zawiera przypisy pochodzące z 125 źródeł literaturowych.

### 1. Ocena sformułowania problemu badawczego i celów rozprawy doktorskiej

Bardzo trudno odnaleźć w pracy sformułowanie problemu badawczego. Odnaleźć natomiast i zidentyfikować można obszar badań. Autor dysertacji definiuje go jako obszar subdyscypliny zarządzania wiedzą. Wskazuje również inne źródła wiedzy w postaci wspomnianego zarządzania wiedzą, teorii coachingu menedżerskiego, teorii i praktyki komunikowania się oraz ekonomiki doradztwa podatkowego. W tym jednak zbiorze różnych założeń wstępnych zabrakło definicji, podania nazwy problemu. W opinii Recenzenta najbliższej definicji problemu badawczego będzie stwierdzenie o potrzebie poszukiwania metod uporządkowania procesów komunikacji w kdp, o potrzebie określenia sposobów

wydobywania wiedzy ukrytej i strumieniowania wartości do i od klienta kdp oraz o potrzebie weryfikacji poglądu na rolę klienta kdp jako współtworzącego wartość realizowanych usług.

Czy tak sformułowany problem należy uznać za istotny w naukach o zarządzaniu? Na pewno samo zagadnienie związane z operowaniem wiedzą, zarządzaniem wiedzą na poziomie organizacji jest istotnym w naukach o zarządzaniu i stanowi wciąż o efektywności organizacji. Wciąż powstaje wiele nowych prac w tym obszarze i wciąż poszukiwane są nowe przestrzenie dla eksploracji tego zagadnienia. Wskazany przez Autora kontekst organizacyjny ma charakter jednak trochę lokalny z punktu widzenia dziedziny nauk ekonomicznych, zarówno ze względu na zawężenie analiz do poziomu kancelarii doradztwa podatkowego jak i do analizy tych kancelarii przede wszystkim z perspektywy Polski. Ewentualny potencjał uogólnienia może wynikać z cech kancelarii doradztwa podatkowego jako specyficznej instytucji zarządzania wiedzą i w tym zakresie należy poszukiwać wartości naukowej w ocenianej pracy.

Autor przyjął za cel główny (poznawczy) pracy wyjaśnienie i opis roli coachingu opartego na wiedzy w funkcjonowaniu kancelarii doradztwa podatkowego oraz (cel praktyczny) zaprezentowanie środowisku doradców podatkowych i innym pokrewnym zawodom referencyjnego modelu biznesowej działalności kancelarii doradztwa podatkowego oraz dostarczenie nowoczesnych narzędzi coachingu opartego na wiedzy. W tym zakresie takie sformułowanie celu należy uznać za poprawne.

Dodatkowo Autor przyjął następujące szczegółowe cele:

- przedstawienie możliwości wykorzystania coachingu jako instrumentu marketingu relacji,
- przedstawienie metodyki modelowania zarządzania wiedzą kdp,
- umiejscowienie możliwości wykorzystania coachingu w różnych obszarach zarządzania kdp,
- identyfikacja i analiza modelowych przypadków decyzyjnych w obszarze usług kdp,
- zbadanie potencjału kancelarii doradztwa podatkowego w zakresie stosowania modelu biznesu kdp zorientowanego na coaching klienta,
- uzupełnienie dorobku ekonomiki doradztwa podatkowego o szczegółowe zagadnienia relacji doradcy podatkowego z otoczeniem.

Autor przyjął również hipotezy badawcze. Hipotezę główną sformułował jako zdanie twierdzące, coaching oparty na wiedzy jest nowoczesnym instrumentem rozwiązywania problemów klienta przez kancelarie doradztwa podatkowego. W pracy przyjęte zostały również hipotezy szczegółowe (6 hipotez szczegółowych). W kontekście metodologii nauk

tak sformułowana hipoteza nie ma cech hipotezy badawczej. Być może warto byłoby zamiast hipotezy badawczej sformułować pytanie badawcze.

Przyjęte cele pracy mają charakter zadań przede wszystkim eksplanacyjnych. Autor założył, że coaching na pewno wpłynie pozytywnie na zarządzanie wiedzą w tych organizacjach. Problemem jest sprawdzenie sposobu wpływu i wskazanie możliwości wykorzystania tych doświadczeń jako referencji.

Sformułowanie w ten sposób celu z punktu widzenia metodologii nauk jest poprawne i akceptowalne merytorycznie. Wiele kontrowersji budzą jednak cele szczegółowe. Z ich analizy nie wynika, czy są to cele pośrednie, czy częściowe czy też dodatkowe. Z lektury pracy natomiast można sądzić, że są to wartości osiągnane przy okazji rozważań prowadzonych na poziomie celu głównego. W opinii recenzenta ich osiągnięcie nie musi warunkować osiągnięcia celu głównego pracy.

Przedmiotem zatem szczególnej eksploracji będzie poszukiwanie odpowiedzi na pytanie czy cel główny pracy został osiągnięty.

## **2. Merytoryczna ocena rozprawy doktorskiej**

Opiniowana praca składa się z sześciu rozdziałów logicznie ze sobą powiązanych.

Pierwszy rozdział zawiera wykład na temat podstawowych definicji coachingu menedżerskiego. Zawartość merytoryczna odnosi się przede wszystkim do dorobku polskiego piśmiennictwa związanego z coachingiem i do poszukiwania definicji coachingu użytecznej z perspektywy analizowanej pracy. Rozważaniom tym zarzucić można jedynie brak szerszej reprezentacji analizy literatury międzynarodowej. Przyjęta przez Autora definicja "coaching to wsparcie klienta w procesie zmian, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów" jest trafnie dobraną do tematu pracy i daje duży potencjał interpretacyjny, zwłaszcza w sytuacji, w której głównym celem coachingu jest przepływ wiedzy, a nie kształtowanie cech miękkich członków zespołu. Ponadto pozytywnie należy ocenić umiejętności krytycznej oceny literatury przedmiotu

Rozdział drugi zawiera analizy zastosowania wybranych modeli coachingu w kancelariach doradztwa podatkowego. Autor zawarł tutaj monograficzne opisy coachingu menedżerskiego w układzie modelu Archive®. Na stronie 51 umieścił szerokie uzasadnienie wyboru w kontekście celu pracy coachingu menedżerskiego w układzie Archive®. Brakuje w prezentacji tego modelu wyraźnego podkreślenia spójności z celem sformułowanym w pracy. Z lektury rozdziału wynika, że zarządzanie wiedzą jest tylko jednym z 8 wymienionych powodów wykorzystania tej właśnie konstrukcji coachingu. Coaching zespołowy został

opisany w podobnej strukturze jak coaching indywidualny. Wybrane modele coachingu z powodzeniem mogą stanowić oś dalszej konstrukcji pracy. Opisy te spełniają wymagania poziomu pracy doktorskiej. Zawierają bowiem nie tylko przegląd wiedzy, ale także krytyczną jej ocenę i procesy wnioskowania właściwe dla pracy doktorskiej. Pewną trudność w lekturze sprawiają te fragmenty opisu, które dotyczą kontekstu kancelarii, w sytuacji, gdy dopiero w trzecim rozdziale ten kontekst pojawia się zdecydowanie szerzej.

Rozdział trzeci to monograficzny opis podstawowego obiektu badawczego jakim jest kancelaria doradztwa podatkowego. Warto podkreślić, że jest to w polskiej literaturze zarządzania jeden z pierwszych opisów takich bytów, niemniej w dalszym ciągu Recenzent podtrzymuje opinię o lokalnym charakterze takiego obiektu badawczego. Razi jednak w opisie koncentracja przede wszystkim na małych kancelariach doradztwa podatkowego i koncentrowanie się przede wszystkim na opisie kancelarii w polskim wymiarze prawa. Pomimo tego należy uznać, że rzeczywiście jest to obiekt nośny ze względu na potencjał badawczy.

Autor na stronie 136 przyjmuje, że doradztwo podatkowe to proces komunikacji oparty na wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu (odbiorców) doradcy, mający na celu tworzenie wartości dla klientów (odbiorców) przeważnie w obszarze zastosowania prawa podatkowego i finansów. Z taką postacią definicji kdp nie sposób dyskutować. Jest odpowiednią w kontekście celów pracy. Natomiast bardzo pojemną z perspektywy właściwości celu pracy są sformułowane na tej samej stronie kryteria efektywności: jasność, rzetelność i styl komunikacji. Wartość dla klienta, wiedza i kwalifikacje oraz kompetencje komunikacyjne są na pewno cechą procesu doradztwa i na pewno mogą być kształtowane narzędziami coachingu. Rozdział trzeci jest wstępem do części czwartej, właściwej z punktu widzenia celu pracy.

Rozdział czwarty zawiera w dalszym ciągu dedukcyjną próbę lokalizowania coachingu w przestrzeni funkcjonowania kancelarii doradztwa podatkowego. Autor w tym rozdziale udowodnił, że potrafi opisywać zjawiska, zdarzenia z obszaru zarządzania językiem nauk o zarządzaniu. Swobodnie w tych opisach operuje terminologią zarządzania wiedzą, zarządzania prostymi układami sieciowymi czy też terminologią bliską zarządzaniu personelem. Szczególnie cenne są podrozdziały 3.3, 3.4 i 3.5. Stanowią one wartość dodaną pracy.

Rozdział czwarty w zasadzie winien stanowić główną merytoryczną oś pracy. W swych założeniach dotyczy modelowania zarządzania wiedzą z wykorzystaniem coachingu w kdp. W czterech podrozdziałach tej części umieszczono i scharakteryzowano model takiego

zarządzania. Ale czy umieszczono tutaj tytułowy model zarządzania wiedzą z wykorzystaniem coachingu? Odnaleźć można w tym rozdziale część związaną z coachingiem zespołowym, w mniejszym zakresie scharakteryzowano rolę coachingu indywidualnego. Wynika to prawdopodobnie z faktu że model Achive® konsumujący coaching indywidualny w kdp pojawił się dwa rozdziały wcześniej. Nie do końca można w tym kontekście mówić o właściwej strukturze rozdziału. Warto również podkreślić, że Autor dysertacji popełnił sporo błędów merytorycznych przy opisach zasobowego, procesowego i systemowego modelu zarządzania wiedzą.

Rozdział piąty zawiera opracowany model biznesu doradztwa podatkowego oparty na współtworzeniu wartości. Umieszczony w tej części pracy model biznesu jest prawdopodobnie próbą operacjonalizacji modelu teoretycznego zarządzania wiedzą z wykorzystaniem coachingu. Niemniej jest to jedna z ciekawszych części pracy, mogąca samodzielnie stanowić jej główny wątek. Autor wykazuje się tutaj wysoką znajomością teorii tworzenia wartości wraz z klientem, teorii właściwej współczesnym nurtom zarządzania.

Rozdział szósty stanowi w opinii autora egzemplifikacyjne badania empiryczne.

W ogólnej ocenie merytorycznej przygotowaną rozprawę należy ocenić pozytywnie. Autor wykazał się tutaj wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu i wysoką dojrzałością jej postrzegania, interpretacji i krytycznej analizy. Prawdopodobnie związane jest to z dużym doświadczeniem w opisanych kancelariach. Nie jest to jednak praktyka powszechna w tego typu pracach doktorskich. Nie tylko z tego punktu widzenia, pomimo wskazanych mankamentów warstwę merytoryczną pracy należy uznać za przygotowaną poprawnie.

#### **4. Osiągnięcia badawcze wykazane w rozprawie doktorskiej**

Metoda badawcza wykorzystana w pracy odwołuje się do podejścia o charakterze modelowo-metodycznego. W zasadzie całość pracy jest formą dedukcji popartej refleksją praktyczną. Autor na podstawie głębokiej wiedzy praktycznej, uogólnił w oparciu o wiedzę naukową i logikę dedukcyjną swe obserwacje w postaci wygenerowanych modeli. Spełniają one założenia myślenia dedukcyjnego. Praca broni się w tej warstwie logiką i transparentnością całego procesu myślowego. Poszczególne części pracy są również efektem takiego tworzenia wiedzy. Praca pomimo zachowania w swej konstrukcji ogólnej logiki razi jednak w pewnym fragmencie nadmiarowością analizy burzącą ten dedukcyjny układ metodyczny. Autor zbyt często dywaguje, a to sprawia że gubią się wątki analityczne. Bardzo często w pracy spotyka się wyliczenia składowych, nadmierną ochotę do zamknięcia

rzeczywistości w pewnych ramach, rzeczywistości trudnej do objęcia w erze holizmu i myślenia sieciowego.

Na stronie 281 autor precyzyjnie i szczegółowo przedstawia wszystkie techniki badawcze wykorzystane w pracy. Odnosi je również do wyników merytorycznych uzyskanych w procesie badawczym. Mimo drobnych mankamentów stronę metodyczną pracy należy uznać za poprawną.

W ogólnej ocenie pracy należy uznać również, że założony cel pracy został osiągnięty. Osiągnięte zostały również cele szczegółowe rozprawy.

Do szczególnych osiągnięć badawczych i twórczych Doktoranta, wykazanych w recenzowanej pracy w opinii Recenzenta należy zaliczyć:

- opis możliwości zastosowania koncepcji coachingu w interpretacji zdarzeń związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacjach klasy doradztwa podatkowego w postaci modelu Achive® i modelu coachingu zespołowego; wyjaśnienie sposobu wpływu coachingu na zarządzanie wiedzą, na kształtowanie wiedzy w organizacjach doradztwa podatkowego,
- identyfikację modelu biznesu doradztwa podatkowego opartego na współtworzeniu wartości,
- poszerzenie wiedzy w zakresie organizacji, zarządzania i ekonomiki doradztwa podatkowego.

Istotną wartością pracy są jej walory użytkowe. Prawdopodobnie specjalista z zakresu doradztwa odkryje w pracy wiele bardzo szczegółowych rozwiązań możliwych do praktycznego wykorzystania. Tym większa wartość pracy z perspektywy jednego z naczelnych celów przyświecających naukom o zarządzaniu, czyli generowaniu rozwiązań biznesowych dla biznesu.

## **5. Uwagi formalne do rozprawy doktorskiej**

Praca została oparta przede wszystkim na literaturze krajowej. Przygotowane przypisy są wykonane poprawnie. Cytowania są we właściwych miejscach. Razi jedynie powtarzanie zbyt częste pewnych publikacji i ogólnie ograniczona liczba cytowań.

Opiniowana praca została napisana poprawnie językowo. Doktorant poprawnie używa pojęć i kategorii ekonomicznych, szczególnie tych z obszaru nauk o zarządzaniu. W pracy zawarto wiele schematów i rysunków dobrze wkomponowanych w całość pracy oraz dobrze wyjaśniających pomysły Autora. Praca została przygotowana niezwykle starannie edytorsko.

## 6. Ocena końcowa rozprawy doktorskiej

W ocenie końcowej należy stwierdzić, że mgr Waldemar Szewc **na dobrym poziomie przedstawił oryginalne rozwiązanie problemu badawczego** zawartego w tytule pracy „**Coaching jako instrument kreowania wiedzy w kancelariach doradztwa podatkowego**”, korzystając przy tym z poprawnie sformułowanej metody naukowej. Autor udowodnił, że zna obszar wiedzy związany z analizowanym problemem badawczym (nauki o zarządzaniu) oraz posiadał umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, czyli tym samym należy uznać, że praca spełnia warunki zapisane w artykule 13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r.; (Dz. U. z 2003r. Nr 65, poz. 595 z 2016r. poz. 882, 1311, z 2017r. poz. 859, 1530). Dlatego też wnoszę o dopuszczenie Doktoranta do kolejnych etapów przewodu doktorskiego.

*Jerzy Kuciński*