

Dr hab. Iwona Posadzińska, prof. PBŚ

Katedra Zarządzania Innowacjami Organizacyjnymi

Wydział Zarządzania

Politechnika Bydgoska im. J.J. Śniadeckich

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Marcina Pawła Zajączkowskiego

pt: „**Wpływ przywództwa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw branży
uzdrowiskowej**”

I. Ocena aktualności i potrzeby podjęcia tematu rozprawy

Problemy przywództwa i efektywności organizacyjnej stanowią istotne obszary w rozwoju nauk o zarządzaniu począwszy od początkowego okresu kształtowania się praktyki i teorii. W obu przypadkach wiedza i doświadczenia systematycznie uzupełniane były o nowe aspekty i poszukiwanie rozwiązań, które pojawiały się w kolejnych okresach i wynikały z wyzwań organizacji biznesowych i mających cele poza biznesem. Odniesienie przywództwa, kultury organizacyjnej i efektywności organizacyjnej do przedsiębiorstw uzdrowiskowych wypełnia lukę wynikająca z ujęcia branżowego. Oryginalność i trudności egzemplifikacji wynikają z jej niszowego charakteru na szerzej zdefiniowanym rynku usług turystycznych czy leczniczych. Ze względu jednak na zmiany w postawach nabywców, większą świadomość konsumencką, poszukiwanie rozwiązań naturalnych w produktach i usługach, rozwój trendów – branża uzdrowiskowa charakteryzuje się potencjałem rozwojowy.

Wybór ujęcia mezoekonomicznego – branżowego odnoszącego się do przedsiębiorstw branży uzdrowiskowej ma istotne znaczenie z punktu widzenia jej rozwoju i pozycji na rynku usług leczniczych i turystycznych. Otoczenie branżowe w zasadniczy sposób determinuje zachowania i wybory przedsiębiorstw. Analizy branżowe stanowią podstawę kreowania strategii, dokonywania zmian, wprowadzania nowych rozwiązań i eliminowania

dotychczasowych. W branży uzdrowiskowej – z jednej strony wykorzystuje się tradycyjne i od dawna stosowane metody, z drugiej zaś szuka się nowych sposobów komercjalizacji i tworzenia produktów i usług oraz rozwiązań organizacyjnych, które będą odpowiadały regułom systemu opieki zdrowotnej oraz rynku.

Polska branża uzdrowiskowa jest bardzo zróżnicowana w zakresie profili działalności i warunków otoczenia poszczególnych podmiotów, a także formy prawnej i wykorzystywanej bazy zasobów. Autor podkreślił rolę skomunalizowanych spółek uzdrowiskowych będących własnością poszczególnych województw. Skład majątku spółek skomunalizowanych, w tym badanego Uzdrowiska Ciechocinek S.A., obejmuje zasoby, które generują koszty w utrzymaniu, lecz nie przyczyniają się do powstania przychodów spółek. Działalność sanatoryjna jest jedną z szeregu aktywności realizowanych przez podmioty uzdrowiskowe, zwykle nieopłacalną ze względu na niedostosowanie stawek wypłacanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia w stosunku do rzeczywiście ponoszonych kosztów.

Autor wskazał ciekawe i aktualne problemy podmiotów branży uzdrowiskowej, mające swoje potwierdzenie w literaturze naukowej, a mianowicie:

- brak badań na temat roli przywództwa i efektywności organizacyjnej w zarządzaniu spółkami uzdrowiskowymi,
- identyfikację problemów z komunikacją kierunków działania i informacji o sytuacji podmiotu, brak ujednoczonych, czytelnych form komunikacji, niskie zdolności komunikacyjne kadry kierowniczej,
- brak wiedzy i świadomości w zakresie zmiany kultury organizacyjnej wspomagającej efektywność organizacyjną.

Biorąc pod uwagę powyższe, uważam podjęte w pracy zagadnienia przywództwa, kultury i efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw branży uzdrowiskowej za aktualne i bardzo istotne. Odnoszą się do wykorzystania problemów istotnych w naukach o zarządzaniu do obszaru badawczego uzdrowisk, który w ostatnich dekadach podlega zmianom, a przez swój niszowy charakter nie był do tej pory zbyt intensywnie eksploatowany i posiada luki badawcze. Charakteryzuje się dużymi walorami aplikacyjnymi w rozwoju i funkcjonowaniu podmiotów uzdrowiskowych.

II. Cel pracy, hipotezy, metody badawcze

Autor sformułował dwa cele, problemy i hipotezy.

Problemy i adekwatnie do nich wskazane hipotezy obejmują następujące pytania i założenia badawcze:

Problemy

1. Jakie znaczenie ma rola przywódcza naczelnego kierownictwa dla efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa uzdrowiskowego?
2. Jaki wpływ na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa uzdrowiskowego ma komunikacja wewnętrzna?

Hipotezy

H1: Podstawowym czynnikiem podnoszącym efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa uzdrowiskowego jest postrzeganie naczelnego kierownictwa przez pracowników.

H2: Kluczowym aspektem determinującym efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa z branży uzdrowiskowej jest poziom komunikacji wewnętrznej.

Cele pracy obejmują:

1. Identyfikację znaczenia roli przywództwa dla efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw z branży uzdrowiskowej.
2. Identyfikację znaczenia wpływu komunikacji wewnętrznej na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

Przyjęte cele należy uznać za jednoznaczne i wyczerpujące w kontekście rozwiązania problemów związanych z czynnikami determinującymi efektywność organizacyjną przedsiębiorstw uzdrowiskowych, takich jak przywództwo, kultura i komunikacja. Tym samym ich konstrukcja nie budzi zastrzeżeń. Podział na dwa cele wydaje się być uzasadniony ze względu na wskazaną specyfikę sektora oraz zaznaczone obszary badawcze. W efekcie Autor opracował wskazania dla uniwersalnego modelu oddziaływania lidera na kulturę organizacyjną w branży usług uzdrowiskowych, którego skutkiem może być poprawa efektywności organizacyjnej, a w ślad za nią także efektywności ekonomicznej. W pracy badano pierwszy aspekt - efektywności organizacyjnej, bez weryfikacji danych ekonomicznych. Cele należy

uznać za złożone, wymagające znajomości badanego sektora i nowoczesnych rozwiązań stosowanych w zarządzaniu.

Dla realizacji wyspecyfikowanych celów oraz weryfikacji hipotez badawczych Autor przeprowadził kilkietapowe badanie ankietowe poprzedzone studiami źródeł wtórnych. Co warte podkreślenia, wykorzystał także własne doświadczenia zawodowe, znajomość branży i przedsiębiorstw turystycznych i uzdrowiskowych. Dobór metod badawczych jest prawidłowy, wykorzystana metoda badania pozwoliła na weryfikację ilościową i pogłębioną analizę statystyczną. Procedurę badawczą opisano w rozdziale czwartym wraz ze szczegółową prezentacją i analizą wyników. Zastosowane podejście świadczy o logicznym i kompleksowym ujęciu fazy projektowania, zbierania danych i opracowania wyników.

Pewne zastrzeżenia budzi opis dobru i liczebność prób, poszczególne próby znacznie różnią się od siebie, nie wskazano minimalnej liczebności (zakładając znaną liczebność wszystkich jednostek – pracowników przedsiębiorstw), nie wskazano którą z metod doboru zastosowano.

Badanie ankietowe przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariuszy papierowych. Badaniu poddano pracowników Uzdrowiska Ciechocinek S.A. oraz Uzdrowiska Kołobrzeg S.A. Pierwszy podmiot badano dwukrotnie, na przełomie listopada i grudnia 2019 roku oraz w kwietniu 2021 roku. Uzyskano 161 i 145 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Badanie w Kołobrzegu przeprowadzono w 2021 roku i uzyskano 41 w pełni wypełnionych kwestionariuszy. Wyniki uzyskane w badaniu w Kołobrzegu posłużyły jako materiał porównawczy dla wyników uzyskanych w badaniu w Ciechocinku, jednak ich liczebność jest relatywnie mała.

W badaniu uwzględniono kilka sekcji - wizerunek i zarządzanie, naczelne kierownictwo, bezpośredni przełożony, współpraca, warunki pracy, wynagrodzenie, rozwój, motywacja i satysfakcja, lojalność. Zamieszczono także 15 stwierdzeń dodatkowych i kontrolnych służących ewentualnej weryfikacji wiarygodności respondenta. Łącznie respondentom przedstawiono 57 stwierdzeń (tabela 20). W pracy nie zamieszczono wzoru kwestionariusza, co utrudnia ocenę i interpretację wyników. Na podstawie listy badanych zmiennych można jednak stwierdzić, że narzędzie badawcze zostało przygotowane poprawnie. Ujęte stwierdzenia pozwoliły na wnikliwą ocenę, są wyrazem wiedzy Autora dotyczącej zarządzania we wskazanym obszarze badawczym.

Uzyskane wyniki pozwoliły na weryfikację przyjętych hipotez, świadczą o umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych, zarówno w kontekście doboru metod, projektowania procesu badawczego oraz prezentacji i interpretacji wyników.

III. Ocena merytoryczna pracy

Struktura pracy obejmuje cztery rozdziały, poprzedzone wstępem. Pracę zamyka zakończenie, spis literatury, tabel, rysunków i kartogramów (łącznie 196 stron). Bibliografię zwykle zamieszcza się jako pierwszy ze spisów, w pracy znajduje się ona na końcu. Autor poprawnie dokonał przeglądu literatury związanej z badanym problemem, wykorzystał 148 pozycji, w tym 59 źródeł obcojęzycznych. Cytowane wydawnictwa zwarte i czasopiśmiennictwo są związane z aktualnie komentowanymi problemami naukowymi, w większości uwzględniono książki i artykuły, które ukazały się po 2000 roku. Ponadto w pracy wykorzystano 5 źródeł internetowych i 5 aktów prawnych. Odnośniki internetowe i akty prawne są uzasadnione wyborem tematu pracy, a także odzwierciedleniem zmian w strukturze kanałów komunikacji naukowej i biznesowej. Wykorzystane źródła charakteryzują wiarygodność i aktualność.

Praca składa się z czterech rozdziałów.

Rozdział pierwszy - Przywództwo w biznesie – zawiera opis genezy przywództwa, porównanie przywództwa i zarządzania, analizę wybranych koncepcji przywództwa i możliwości ich wykorzystania w biznesie oraz perspektywę osobowościową przywództwa.

Rozdział drugi - Efektywność organizacyjna – obejmuje istotę efektywności organizacyjnej w naukach o zarządzaniu, ewolucję koncepcji efektywności organizacyjnej, prezentację modeli efektywności organizacyjnej oraz opis metodologii oceny efektywności organizacyjnej. Zwrócono uwagę na metody jednowymiarowe – metody wskaźnikowe i metody badań społecznych oraz metody wielowymiarowe – metody indeksowe, parametryczne i nieparametryczne. Dokonano przeglądu metodyki oceny efektywności organizacyjnej i metodyki oceny efektywności organizacyjnej sektora publicznego. Na podstawie rozważań zawartych w obu częściach można pozytywnie ocenić wiedzę Autora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Dobór zagadnień, odwołania do źródeł wtórnych, kompleksowe podejście do wyjaśnienia badanych problemów, świadczą o dobrym przygotowaniu i ugruntowanej wiedzy. Szczególnie wysoko należy ocenić pod tym względem rozdział dotyczący efektywności organizacyjnej.

W rozdziale trzecim - Wzorce kultury organizacyjnej w sektorze uzdrowiskowym na przykładzie spółki Uzdrowisko Ciechocinek S.A. – jednego z dominujących przedsiębiorstw tego obszaru – uwzględniono charakterystykę branży uzdrowiskowej w Polsce, kulturę organizacyjną podmiotów branży uzdrowiskowej na przykładzie spółki Uzdrowisko

Ciechocinek S.A. Rozdział zawiera podstawowe informacje o spółce Uzdrowisko Ciechocinek S.A., definicje, modele i koncepcje kultury organizacyjnej oraz warunki kształtujące kulturę organizacyjną Uzdrowiska Ciechocinek S.A. Stanowi połączenie analizy teoretycznej w obszarze kultury oraz analizy empirycznej dotyczącej branży i spółki.

Rozdział czwarty - Metodyka badań empirycznych i wyniki badań empirycznych – ma charakter badawczy. Zawarto w nim opis metodyki, przebiegu i wyników badania ankietowego. Prezentacja graficzna i analiza dotyczą badania zrealizowanego w Uzdrowisku Ciechocinek S.A. w 2019 i 2021 roku oraz w Uzdrowisku Kołobrzeg S.A. w 2019 roku. Autor zamieścił szczegółowy komentarz dotyczący wyników badania empirycznego oraz działań naprawczych wdrożonych w okresie między kolejnymi etapami badania, a także końcowy komentarz w przedmiocie falsyfikacji hipotez badawczych. Właściwie dobrano sposób prezentacji danych w postaci wykresów radarowych oraz tablic zawierających wyniki analizy statystycznej – korelacji pomiędzy grupami badanych zmiennych. Analiza wyników każdego badania zawiera trzy wykresy radarowe kolejno grupujące oceny stwierdzeń składających się na: 1) ocenę czynnika ludzkiego, 2) ocenę czynnika materialnego, 3) ocenę pozostałych czynników niematerialnych. Wykresy radarowe pozwoliły na czytelną interpretację uzyskanych wartości stopnia zgodności ze stwierdzeniami w ramach badanej grupy. Ułatwiło to także wskazanie potencjalnych silnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

O ile w podsumowaniu pracy zawarto ważne konkluzje i opinie, to zakończenie jest krótkie, ogólne i ma niewielkie znaczenie merytoryczne. Może warto było połączyć obie części i w ten sposób odnieść się do najważniejszych obszarów badawczych pracy.

IV. Ogólna ocena pracy

Przedsięwzięcie badawcze mgr Marcina Pawła Zajączkowskiego, przedłożone w niniejszej rozprawie doktorskiej, posiada liczne zalety, do których obok realizacji celów głównych zaliczyć należy:

- podjęcie aktualnego, a przede wszystkim ważnego i oryginalnego problemu badawczego w kontekście rozwoju teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów branży uzdrowiskowej,
- przeprowadzenie obszernego, szeroko zakrojonego badania empirycznego,
- poprawne wykorzystanie narzędzi badawczych,
- zrealizowanie celów i weryfikację hipotez,

- opracowanie zestawu wytycznych, które wzbogacają wiedzę i katalog dobrych praktyk dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw branży uzdrowiskowej, co w dobie nowych trendów w turystyce, w tym turystyce uzdrowiskowej, pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów naturalnych i potencjału organizacyjnego przedsiębiorstw,
- dokonanie przeglądu aktualnej literatury specjalistycznej opublikowanej w Polsce i zagranicą.

Przedłożone opracowanie jest staranne, poprawnie ustrukturyzowane i uporządkowane. Analiza treści w nim zawartych pozwala stwierdzić, że mgr Marcin Paweł Zajączkowski posiada szeroką wiedzę w podejmowanej tematyce, poprawnie analizuje zarówno aspekty teoretyczne, jak i empiryczne, posiada umiejętność planowania i realizowania badań naukowych. Poprawnie dobrał metody i zaprojektował narzędzia badawcze, właściwie zinterpretował przetworzone dane pierwotne. Układ pracy jest logiczny, Autor zachował spójność poglądów zawartych w pierwszej części pracy, stanowiących fundament teoretyczny, z przyjętą prezentacją wyników badania własnego. Wykazał się dużą wiedzą związaną z funkcjonowaniem przedsiębiorstw uzdrowiskowych, a rekomendacje dotyczące uzyskiwania przez nie efektywności organizacyjnej stanowią wkład do rozwoju teorii i praktyki nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu brak doniesień na temat podjętych aspektów zarządzania w wybranym sektorze.

W tekście są drobne błędy stylistyczne, interpunkcyjne i edytorskie, które jednak nie wpływają na ogólną pozytywną ocenę (np. brak wzoru kwestionariusza, kolejność spisów, raport z badania nie został zredagowany w całości w czasie przeszłym).

V. Pytania i zagadnienia do dyskusji

Recenzowana praca stanowi usystematyzowany materiał na temat wpływu przywództwa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw branży uzdrowiskowej. Pytanie obejmuje szerszy kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw uzdrowiskowych – jaki rodzaj kultury organizacyjnej dominuje w przedsiębiorstwach w branży? Co decyduje o efektywności organizacyjnej i przewadze przedsiębiorstw uzdrowiskowych? Jakie są perspektywy tej branży w Polsce?

Drugi problem związany jest z metodyką badania ilościowego zrealizowanego w pracy. W jaki sposób dobrano próby? Czy określono minimalną liczebność prób? Czy struktura próby

w Uzdrawisku Ciechocinek S.A. i Uzdrawisku Kołobrzeg S.A. pozwala na porównanie wyników?

VI. Podsumowanie recenzji

Konkludując należy stwierdzić, że zalety rozprawy doktorskiej mają charakter merytoryczny, stanowią oryginalne rozwiązanie problemu badawczego w drodze weryfikacji postawionych hipotez badawczych. W tekście pojawiają się drobne uchybienia i wady dotyczące przede wszystkim aspektów redakcyjno-formalnych, nie wpływają one jednak na ogólny odbiór opracowania.

W oparciu o przedstawioną opinię stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Marcina Pawła Zajączkowskiego pt: „Wpływ przywództwa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw branży uzdrowiskowej”, spełnia wymagania formalne i merytoryczne stawiane tego typu opracowaniom, wnoszę zatem do Rady Dyscypliny Nauk Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu o jej dopuszczenie do publicznej obrony.



Dr hab. Iwona Posadzińska, prof. PBŚ

Bydgoszcz, 10.11.2021 r.