

Łódź, 21.11.2021

wpłynęło 03.12.2021

Prof. dr hab. Maciej Urbaniak
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgra Marcina Zajączkowskiego pt.
„Wpływ przywództwa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw
branży uzdrowiskowej” napisanej pod kierunkiem naukowym
Pana Prof. dra hab. Roberta Karaszewskiego**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu Prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś, z 29 dnia września 2021 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa Pana Mgra Marcina Zajączkowskiego pt. „Wpływ przywództwa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw branży uzdrowiskowej” napisanej pod kierunkiem naukowym Pana Prof. dra hab. Roberta Karaszewskiego.

Rozprawa doktorska autorstwa Pana Mgra Marcina Zajączkowskiego pt. „Wpływ przywództwa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw branży uzdrowiskowej” napisana pod kierunkiem naukowym Pana Prof. dra hab. Roberta Karaszewskiego (promotora) jest wnikliwym studium opisowo-analitycznym, składającym się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wstępem oraz z podsumowania. Opracowanie to obejmuje 196 stron (w tym 26 tabel, 50 rysunków, 6 wykresów, 1 kartogram i 148 cytowanych pozycji [książkowych, artykułowych]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (pierwsze dwa rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (ostatnie dwa rozdziały)

OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO

Podjęta przez Pana Mgr. **Marcina Zajączkowskiego** problematyka pracy dotycząca wpływu przywództwa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw jest ciągle relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Jako istotną przesłankę podjęcia powyższego tematu Autor rozprawy wskazał niedostatek prezentowanych w literaturze przedmiotu badań podejmujących problematykę relacji przywództwa, kultury organizacyjnej i efektywności organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży uzdrowiskowej.

Wskazał On także na główne problemy zauważalne w tej branży, które można traktować, jak pewnego rodzaju luki badawcze, do których zaliczył:

- brak postrzegania istotności roli przywództwa i jego relacji z efektywnością organizacyjną wśród zarządzających spółkami uzdrowiskowymi;
- ograniczoną komunikację kierunków działania i informacji o sytuacji podmiotu, brak ujednoczonych, czytelnych form komunikacji, niskie zdolności komunikacyjne kadry kierowniczej;
- brak wiedzy i świadomości w zakresie konieczności tworzenia kultury organizacyjnej wspomagającej efektywność organizacyjną.

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktoranta jest ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI

Jako cel główny rozprawy doktorskiej, który zdaniem Doktoranta ma charakter aplikacyjny (poznawczy), przyjął On „zbadanie czynników determinujących wpływ przywództwa na efektywność organizacyjną w branży uzdrowiskowej”.

Takie sformułowanie celu głównego budzi jednak wątpliwości, gdyż celem nie powinno być „zbadanie czynników determinujących”, ponieważ może ono nie dać konkretnego rezultatu, którym mogłoby być „określenie/identyfikacja wskazanie czynników determinujących”.

Natomiast cele szczegółowe wytyczone jako:

– „identyfikacja znaczenia roli przywództwa na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa z branży uzdrowiskowej” oraz

– „identyfikacja znaczenia wpływu komunikacji wewnętrznej na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw uzdrowiskowych” można uznać za poprawnie zredagowane.

Mgr Marcin Zajączkowski postawił dwie hipotezy badawcze:

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.

Tak zredagowane hipotezy można raczej uznać za tezy (stwierdzenia), gdyż nie określają badanych i analizowanych zależności, czy relacji.

Realizując założenia badawcze Doktorant prawidłowo przeprowadził analizę literatury oraz materiałów źródłowych z obszaru przywództwa, kultury organizacyjnej oraz efektywności bazując na źródłach z literatury krajowej i zagranicznej, licznych publikacjach w prasie branżowej, rozmowach z zarządzającymi podmiotami uzdrowiskowymi w kraju a także przeprowadził badania empirycznym metodą ankietową z pracownikami zatrudnionymi w celowo wybranych podmiotach świadczących usługi uzdrowiskowe.

Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń.

Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autora dysertacji.

OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI

W **rozdziale pierwszym** Mgr Marcin Zajączkowski opierając się na przeglądzie literatury przedmiotu przedstawił genezę przywództwa począwszy od starożytności (odniósł się do dzieł Ptahhotepa, Homera, Platona, Arystotelesa), poprzez renesans (odniósł się do twórczości Machiavellego), nowoczesny system idealistyczny (odniósł się do twórczości Hegla) prekursorów socjologii (odniósł się do twórczości Maxa Webera) aż do współczesnych teorii prezentowanych przez Van Setersa i Fielda.

Opierając się na analizach literaturowych przeprowadzonych przez Van Setersa i Fielda Doktorant wskazał na dziewięć okresów kształtowania się i rozwoju przywództwa.

Za interesujące należy uznać rozważania Autora dysertacji dotyczące relacji oraz różnic pomiędzy przywództwem a zarządzaniem (zwłaszcza w kontekście odniesienia się do celu, produktu i procesu).

Za równie interesujące należy uznać Jego dywagacje dotyczące różnic pomiędzy menedżerem a liderem.

W dalszej części rozdziału Mgr Marcin Zajączkowski podjął się analizy wybranych koncepcji przywództwa i możliwości ich wykorzystania w działaniach gospodarczych.

Na uwagę zasługuje zaprezentowany przez Doktoranta model przywództwa sytuacyjnego uwzględniający style dostosowane do indywidualnego poziomu rozwoju pracownika (dyrektywny, coachingowi, wspierający, delegujący).

Ostatnia część tego rozdziału została poświęcona rozważaniom Autora na temat perspektywy osobowościowej przywództwa. Za wzbogacające w treść rozprawy należy uznać Jego dywagacje dotyczące inteligencji emocjonalnej.

W **kolejnym rozdziale** Mgr Marcin Zajączkowski w interesującym teoretycznym ujęciu opisał koncepcję efektywności organizacyjnej.

Doktorant słusznie zauważa, iż wielu badaczy dostrzega problem z jednoznacznym zdefiniowaniem efektywności. Wynika to z różnej percepcji adresatów tej definicji. Inaczej ujmują ją naukowcy, a inaczej praktycy biznesu.

Słusznie dostrzega On także, że pojęcie efektywności jako czynnika przetrwania i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ewoluowało na przestrzeni lat od ujęcia jednowymiarowego skupionego na miarach finansowych, do wielowymiarowego obejmującego również miary niefinansowe.

Na uwagę zasługują zaprezentowane przez Mgra Marcina Zajączkowskiego różne podejścia do efektywności badaczy takich jak V. Pareto, Koopmansa, Debreu, Farella, Pszczołowski, Kotarbińskiego, czy Camerona i Whettena.

Za wartościowe należy uznać rozważania Autora dysertacji na temat ewolucji koncepcji efektywności (którą syntetycznie zaprezentował On w tabeli 12 na stronach 73-76), jak również modeli efektywności organizacyjnej (ujętych równie syntetycznie w tabeli 13 na stronach 78-80).

W interesującym ujęciu Doktorant przedstawił także metody oceny efektywności organizacyjnej. Wyróżnił On przy tym metody jednowymiarowe (takie jak metody wskaźnikowe i metody badań społecznych) oraz metody wielowymiarowe (takie jak metody indeksowe, parametryczne i nieparametryczne).

Na uwagę w tej części rozprawy zasługuje też zaprezentowana przez Mgra Marcina Zajączkowskiego metodyka oceny efektywności organizacyjnej sektora publicznego.

Rozpoczynając **rozdział trzeci** Mgr Marcin Zajączkowski przedstawił ewolucję rozwoju oraz dokonał charakterystyki aktualnego stanu branży uzdrowskiej w Polsce.

W dalszej części tego rozdziału Autor dysertacji opisał cechy oraz warunki, które kształtują kulturę organizacyjną podmiotów branży uzdrowskiej na przykładzie spółki Uzdrowisko Ciechocinek S.A.

W **rozdziale ostatnim** Mgr Marcin Zajączkowski w prawidłowym ujęciu zaprezentował i omówił metodykę badań empirycznych wykonanych techniką ankietową (z pracownikami Uzdrowiska Ciechocinek S.A. w 2019 i 2021 roku), a także z pracownikami Uzdrowiska Kołobrzeg S.A. w 2019 oraz przedstawił ich wyniki wraz ze stosowną interpretacją oraz wnioskami.



UWAGI

Podrozdział 2.4 jest zatytułowany „Metodologia oceny efektywności organizacyjnej” zamiast „Metodyka oceny efektywności organizacyjnej”

Bez wyraźnego uzasadnienia Autor dysertacji powołuje się na:

- projekt roboczy normy ISO/WD (Working Draft) 22400-2 i
- normę ISO 2009.

ISO 22400-2 nie jest projektem roboczym normy ISO 22400-2, gdyż norma ta została wydana przez ISO w 2014 roku¹.

Z kolei norma ISO 2009:2011 Slotted countersunk flat head screws - Product grade A dotyczy wymagań dla śrub z łbem stożkowym płaskim z rowkiem - Klasa dokładności A.

SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany założeniom i celom rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne.

Prezentowane w dysertacji wyniki badań zostały oparte na gruntownie przeprowadzonych analizach. Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi Autor są niewątpliwie interesujące. Mogą one posłużyć kształtowaniu przywództwa i wywieraniu wpływu przez niego na efektywność organizacyjną w branży uzdrowiskowej.

Jak już zaznaczono poczynione przez recenzenta uwagi w niczym nie naruszają podstawowych wartości pracy.

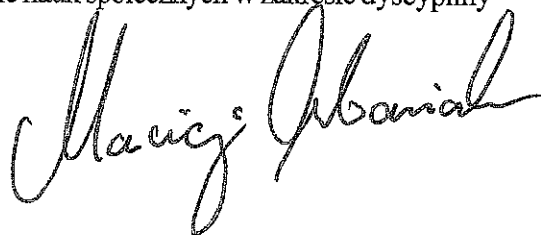
Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu wdrażania koncepcji zarządzania procesowego w jednostkach administracji publicznej w Polsce.

Istotnym wkładem Doktoranta w rozwój dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są wyniki badań empirycznych dotyczące identyfikacji czynników determinujących wpływ przywództwa na efektywność organizacyjną w branży uzdrowiskowej.

¹ ISO 22400-2:2014 Automation systems and integration — Key performance indicators (KPIs) for manufacturing operations management — Part 2: Definitions and descriptions

KONKLUZJE

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autora niniejszej dysertacji do dalszych etapów przewodu doktorskiego, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Panu Mgr. Marcinowi Zajączkowskiemu stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Marcin Zajączkowski". The signature is written in a cursive, flowing style.