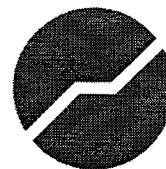


UNIwersytet Szczeciński  
**WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA**

Instytut Zarządzania i Marketingu  
Katedra Organizacji i Zarządzania



Szczecin 14.08.2019 r.

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Marketingu  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

### RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Oleny Krawczyk-Antoniuk  
pt. „Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego”, napisanej  
pod kierunkiem naukowym dr hab. Anny Wziętek-Staśko, prof. UJ  
na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB**

#### **Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji**

Formalną podstawę napisania niniejszej recenzji stanowi pismo Dziekana Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej, dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB, z dnia 18.06.2019 r., informujące o powierzeniu mi roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami), w myśl którego: „rozprawa doktorska [...] powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.



ul. Mickiewicza 64  
71-101 Szczecin  
tel. 91 444 1985  
e-mail: izim@wneiz.pl

www.wneiz.pl

## **Ocena doboru problematyki badawczej, tematu, celu i hipotez rozprawy**

Zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach, będące bądź to wynikiem naturalnej ich ewolucji, bądź odpowiedzią na zmiany otoczenia czy też ich antycypowania, prowadzą do nieustającego poszukiwania źródeł organizacyjnej efektywności. Jednym z istotnych czynników jawi się klimat organizacyjny, czyli subiektywne postrzeganie organizacji przez pracowników – tego co się w niej dzieje i co jest wspierane oraz nagradzane przez politykę, praktyki i procedury organizacyjne. W obliczu wielu wyzwań wiążących się głównie ze sferą społeczną, z którymi przychodzi się obecnie mierzyć organizacjom, jak zmiany demograficzne czy zróżnicowanie zasobów pracy, ten czynnik nabiera szczególnego znaczenia. Percepcja i odczuwanie tego, co dzieje się w organizacji nie pozostaje bowiem bez wpływu na postawy i zachowania pracowników, zwłaszcza zaangażowanie, satysfakcję z pracy, podejmowanie działań obywatelskich, ale także na podejmowanie działań kontrproduktywnych czy intencję odejścia z pracy. Przekłada się to z kolei na wyniki finansowe firm oraz efektywność organizacyjną. Stąd też klimat organizacyjny stanowi przedmiot licznych analiz, które potwierdzają, że jest to zjawisko złożone i wielowymiarowe. Badania klimatu mają długą tradycję zarówno na świecie (m.in. Schneider, Schein, Ashkanasy, Ostroff), jak i w Polsce (m.in. Bratnicki, Wyciślak, Dobrzyński, Wударzewski). W kontekście zmieniających się uwarunkowań, badacze nieustannie poszukują odpowiedzi, jakie są kluczowe wymiary klimatu organizacyjnego, jakie znacznie mają relacje między pracownikami, styl kierowania przełożonych, organizacja pracy, przepływ informacji i komunikacja, reprezentowanie interesów pracowników, stwarzanie szans rozwoju itp. w zakresie kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników, a także jak to się przekłada na wyniki organizacji. Koncepcja rozprawy doktorskiej mgr Krawczyk-Antoniuk, odwołująca się do powiązania klimatu organizacyjnego z organizacyjną efektywnością, wpisuje się w nurt tych poszukiwań, a perspektywa analizy przyjęta przez Doktorantkę jawi się jako interesująca poznawczo. Problematyka pozostaje aktualna oraz istotna, i to zarówno z perspektywy teorii, jak i praktyki.

Autorka sformułowała cel główny rozprawy – „konstrukcja proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego” oraz pięć celów szczegółowych (s. 7). Zadbana przy tym, aby cele szczegółowe korespondowały z celem zasadniczym. Jednak w procesie definiowania celów cząstkowych należy zwrócić szczególną uwagę, aby nie wprowadzać niepotrzebnych powtórzeń (np. C1 i C4, wskazujące na identyfikację składników oraz zależności między nimi, w rzeczywistości składają się na proponowany model, czyli de facto powielają cel główny). Na s. 216 rozprawy klasyfikacja celów została dopełniona poprzez wskazanie celów

deskryptywnych, eksplanacyjnych i prognostycznych. Zostały one sformułowane prawidłowo i możliwe jest odniesienie się do ich treści w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego.

Doktorantka postawiła hipotezę główną oraz sześć hipotez cząstkowych. Zważywszy na temat rozprawy spodziewać by się można wyeksponowania w hipotezie głównej związku klimatu organizacyjnego z efektywnością, tym bardziej, że w dalszej kolejności, w ramach hipotez cząstkowych, mgr Krawczyk-Antoniuk uszczegóławiała związki poszczególnych składników klimatu i efektywności organizacyjnej.

Na podstawie zaprezentowanego przeglądu literatury oraz raportu z badań empirycznych można stwierdzić, że zamierzenia badawcze zostały zrealizowane, a postawione przez Autorkę cele osiągnięte.

### **Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych**

Zakres przedmiotowy rozprawy stanowią zagadnienia dotyczące klimatu organizacyjnego, jego składników, determinant oraz związków z efektywnością organizacyjną. Za obiekt analiz obrano pracowników polskich organizacji pracujących w organizacjach zatrudniających min. dwie osoby. Realizacja badań empirycznych – pilotażowych i właściwych miała miejsce w latach 2018-2019.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. W ramach poszczególnych części Autorka zastosowała zróżnicowane metody badawcze.

W części teoretycznej, stosując metodę analizy logicznej oraz dedukcji, wykorzystwała 445 pozycji, w tym opracowania zwarte, publikacje w czasopismach naukowych, raporty oraz źródła internetowe. Skala przeprowadzonych studiów literaturowych jest imponująca. Przywołane pozycje wskazują, że Doktorantka rozpoznała krajową i zagraniczną literaturę przedmiotu. Na tej podstawie dokonała systematyzacji pojęć z przedmiotowego zakresu, a następnie podjęła próbę konceptualizacji modelu klimatu organizacyjnego oraz jego operacjonalizacji. W części empirycznej mgr Krawczyk-Antoniuk zaprezentowała wyniki badań własnych zrealizowanych z wykorzystaniem metod ilościowych, które dostarczyły istotnego materiału badawczego, poszerzającego dotychczasową wiedzę w przedmiotowym zakresie, jak również wskazała warunki konieczne dla skutecznej implementacji proponowanego modelu.

Rozprawa posiada zarówno walory poznawcze, jak i aplikacyjne. Treść merytoryczna odpowiada zapotrzebowaniu polskiej teorii i praktyki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, jest

zorientowana na eksplorację związków klimatu organizacyjnego i efektywności organizacyjnej stanowiąc podstawę formułowania zaleceń dotyczących kształtowania proefektywnościowego klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwach.

### **Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, spisu tabel, wykresów i rysunków, bibliografii, załącznika oraz abstraktów w języku polskim i angielskim. Całość obejmuje 359 stron, w tym 309 stron tekstu. Układ pracy jest logiczny i przejrzysty. Ponadto Autorka wprowadziła zabieg ułatwiający Czytelnikowi percepcję treści poszczególnych fragmentów rozprawy, zamieszczając przed każdym rozdziałem krótki opis jego zawartości.

Zasadnicza część rozprawy została poprzedzona wstępem, w którym Autorka uzasadniła wybór tematu, postawiła pytania badawcze, zdefiniowała cele oraz hipotezy, wskazała metody realizacji postępowania badawczego, a także zarysowała zawartość merytoryczną poszczególnych rozdziałów. Struktura i treść tej części dysertacji jest zgodna z wymogami stawianymi rozprawom doktorskim.

Rozdział pierwszy zawiera rozważania na temat klimatu organizacyjnego i jego związku z kulturą organizacyjną, a także charakterystykę różnych typów klimatu. Doktorantka wykazując się znajomością krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu dokonała przeglądu definicji klimatu i kultury, podejmując próby ich kategoryzacji. Słusznie zastanawiając się za Koneckim, czy konieczne/potrzebne jest tworzenie nowych pojęć, wskazała jak rozumie klimat organizacyjny oraz jak postrzega klimat w stosunku do kultury organizacyjnej. Warto było pogłębić dyskusję tego wątku, odnosząc się do dorobku badaczy klimatu i kultury, a następnie spozycjonować swoje propozycje względem ich ustaleń. Ta część dysertacji zawiera również przegląd i charakterystykę typologii klimatu organizacyjnego, które Autorka opatrzyła własnymi komentarzami oraz porównaniami, co w mojej ocenie stanowi wartość dodaną. Ponadto Doktorantka przedstawiła autorską propozycję rozróżnienia klimatu i kultury, prezentując obrazowe porównania. Doceniam rozeznanie mgr Krawczyk-Antoniuk w zakresie obowiązujących definicji i klasyfikacji, a także próby samodzielnego klasyfikowania zjawisk, skłaniające do refleksji i szerszych dyskusji. Przedmiotem dyskusji może być na przykład zakwalifikowanie do kultury takich „składników”, jak emocje i uczucia w kontekście przyjętego założenia, że podstawą rozróżnienia między klimatem a kulturą jest stopień trwałości i widoczności składników, czy

też wskazanie wizji, strategii, celów jako części składowych kultury. Zachęca to do głębszych refleksji nad obowiązującymi w zakresie kultury organizacyjnej paradygmatami, a w konsekwencji nad relacjami między kulturą a innymi elementami organizacji (strategia, struktura itd.).

W rozdziale drugim przedstawione zostały składniki klimatu organizacyjnego. Doktorantka szczegółowo opisała, a następnie wnikliwie przeanalizowała i porównała składniki klimatu wskazywane, zarówno przez zagranicznych, jak i krajowych autorów. Również w tym fragmencie dysertacji wykazała się dobrą znajomością literatury przedmiotu. Zaproponowane zestawienia tabelaryczne stanowią udaną próbę porządkowania kategorii stosowanych przez różnych badaczy. Dogłębna analiza wyspecyfikowanych „składników” klimatu organizacyjnego rodzi jednak pewne dylematy klasyfikacyjne – czy są to elementy klimatu czy jego determinanty, czy część to elementy, a część – determinanty (jeśli tak, to które kwalifikują się do określonej kategorii). Sama Autorka zdaje się również podzielać ten dylemat, gdyż używa zarówno pojęć „składniki”, jak i „determinanty” (s. 8, 100, 128). W mojej ocenie dyskusja tego wątku stanowiłaby istotną wartość dodaną rozprawy. W rozdziale zamieszczono również opis relacji między, zidentyfikowanymi jako najczęściej przywoływane w literaturze przedmiotu, składnikami klimatu organizacyjnego. Opis ten jest jednak skoncentrowany na prezentacji jednokierunkowej zależności. Wskazane byłoby zatem jego poszerzenie z uwzględnieniem wzajemności relacji między poszczególnymi składnikami klimatu (rysunek 10). Można byłoby tego dokonać bez nadmiernego zwiększania objętości rozprawy, rezygnując z zamieszczania w tym rozdziale pewnych fragmentów, np. dotyczących teorii motywacji, sposobów prowadzenia dialogu i podtrzymywania rozmowy, stresu.

W rozdziale trzecim Autorka definiuje kolejne pojęcia – modelowanie, model, efektywność (w tym organizacyjna), a także model klimatu organizacyjnego oraz proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego. Ponadto opisuje czynniki dotyczące dysfunkcyjnego kontekstu pracy czy kontrproduktywnych zachowań pracowników, które mogą mieć negatywny wpływ na klimat organizacyjny („reduktory”). Interesującym rozwinięciem mogłoby być również wskazanie odwrotnej zależności, kiedy to klimat organizacyjny przyczynia się do podejmowania działań nieetycznych. Szczególnie interesującymi w tej części rozprawy jawią się rozważania dotyczące efektywności organizacyjnej i kryteriów jej pomiaru, a następnie związku z klimatem organizacyjnym. Zawartą w tej części dysertacji próbę precyzowania kluczowych kategorii uznaję za udaną (choć w niektórych fragmentach zabieg ten jest nazbyt szczegółowy, np. rozważania

dotyczące modelowania i modeli), przyczyniającą się do opracowania teoretycznego proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego. Nie do końca jednak są dla mnie jasne kryteria doboru składników proponowanego modelu. Wskazane byłoby zatem doprecyzowanie tego wątku, a także przedstawienie założeń przyjętych podczas konstrukcji modelu.

Rozdział czwarty zawiera opis metodyki badań oraz raport z części empirycznej zrealizowanego projektu badawczego. Autorka zaprezentowała przedmiot, podmiot oraz metody gromadzenia i analizy danych, po czym powołując się na uzyskane wyniki badań empirycznych, przedstawiła „praktyczny proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego”. Podstawę opracowania modelu stanowiły wyniki badań ilościowych, zrealizowanych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety na próbie 1266 osób. Warto byłoby poszerzyć opis narzędzia badawczego i wskazać przesłanki skłaniające do jego opracowania, zważywszy, że w literaturze przedmiotu istnieją zweryfikowane pod względem trafności i rzetelności, a nawet zaadoptowane do polskich warunków, kwestionariusze pomiaru klimatu organizacyjnego (np. Rosenstiela i Boegela czy Kolba). Zastanawia również wybór podmiotu badań – dlaczego zdecydowano się zaprosić do badań jednostki z różnych organizacji (osoby pracujące w organizacjach zatrudniających min. dwie osoby), podczas gdy przedmiotem badań był klimat organizacyjny, czyli wspólnie podzielany przez pracowników sposób postrzegania zachowań i działań w ramach organizacji, który trudno ocenić i wnioskować o jego rodzaju na podstawie percepcji pojedynczych osób. Swego rodzaju kompromis między zamiarem dysponowania dużą próbą w sytuacji prowadzenia badań ilościowych a wglądem w specyfikę konkretnych organizacji i ich klimat oraz relacje w nich panujące, mogłyby stanowić studia przypadków dotyczące konkretnych organizacji i zebranie danych od wielu pracowników w ramach jednego podmiotu. Zrealizowane badania empiryczne dostarczyły jednak istotnego materiału badawczego, dotyczącego analizowanych zależności między składnikami klimatu organizacyjnego a efektywnością organizacyjną i umożliwiły zdefiniowanie odpowiedzi na, postawione w początkowej fazie postępowania badawczego, pytania. Podstawę weryfikacji przyjętych hipotez badawczych stanowiły analizy korelacji i regresji. Wykazały one istnienie określonych zależności, w tym istotnych statystycznie, choć zasadniczo o niewielkiej sile.

W rozdziale piątym zawarte zostały wnioski z badań oraz rekomendacje służące skutecznemu wdrażaniu proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego. Doktorantka wyspecyfikowała szereg działań, które mogą przyczynić się do skutecznego wdrożenia takiego modelu, słusznie podkreśliła istotną rolę menedżerów w tym procesie oraz

konieczność włączania pracowników w jego przygotowanie. Przedstawiła również liczne ograniczenia, które mogą ten proces utrudniać, a także zarysowała dalsze kierunki badań. Ta część rozprawy ma walor użytkowy, ze względu na zawarte rekomendacje dotyczące wdrażania proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego w praktyce biznesowej.

Końcowy fragment rozprawy doktorskiej – zakończenie zawiera syntetyczne podsumowanie postępowania badawczego, ustosunkowanie się do postawionych wcześniej hipotez oraz ogólne wnioski. Prezentuje również ograniczenia prowadzonego postępowania badawczego, co pozwala pozytywnie prognozować, że doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji tego projektu mają szansę zostać wykorzystane w kolejnych pracach badawczych.

Podsumowując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z postawionymi celami oraz hipotezami powoduje, że mgr Olena Krawczyk-Antoniuk konsekwentnie realizuje swoje zamierzenia i wyjaśnia wiele istotnych kwestii dotyczących związku między klimatem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną.

### **Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy**

Warstwa językowa stanowi istotny walor rozprawy. Autorka operuje komunikatywnym językiem, co pozytywnie wpływa na odbiór całości. Strona formalna nie budzi zastrzeżeń – tabele, rysunki, wykresy zostały sporządzone starannie. Warto byłoby jednak rozważyć alternatywne formy prezentowania źródeł pod tabelami, gdyż w niektórych przypadkach wykaz pozycji stanowiących podstawę opracowania tabeli zajmuje kilka stron, co nie wpływa pozytywnie na percepcję treści, gdyż izoluje rozważania prowadzone w ramach kolejno omawianych wątków.

W odniesieniu do terminologicznych zagadnień rozprawy, należy stwierdzić, że Doktorantka zasadniczo prawidłowo operuje pojęciami z zakresu nauk o zarządzaniu. Doprecyzowania wymagałyby jednak dwie kategorie. Pierwsza, to wskazana w celach i hipotezach „proefektywność”. Doktorantka posługuje się, istniejącym w literaturze przedmiotu, określeniem „proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego”, jednak sposób, w jaki go używa sugeruje również, że rzeczona „proefektywność” może odnosić się zarówno do modelu, jak i klimatu oraz do czynników pozytywnie wpływających na klimat organizacyjny (s. 8). Wskazane byłoby zatem zdefiniowanie poszczególnych pojęć, a zwłaszcza wskazanie różnic między nimi. Druga kategoria to składniki klimatu organizacyjnego, stosowana naprzemiennie z determinantami klimatu, które należałoby jednoznacznie skategoryzować. Doprecyzowanie tych kwestii ułatwiłoby percepcję treści.

### **Konkluzje recenzji**

Mając na uwadze wszystkie walory dysertacji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Oleny Krawczyk-Antoniuk pt. „Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego”, napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Anny Wziętek-Staśko, prof. UJ, spełnia warunki określone w ustawie z dnia 14.03.2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki. Doktorantka opanowała wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu, uporządkowała i scharakteryzowała istniejący dorobek naukowy w zakresie klimatu organizacyjnego i jego wpływu na efektywność organizacyjną, przeprowadziła i omówiła wyniki postępowania badawczego oraz sformułowała wnioski z badań. Rekomenduję zatem Radzie Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Oleny Krawczyk-Antoniuk do publicznej obrony.

*Justyna Gradowska-Lile*