

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. Sławomira Króliczka  
pt. Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej

### Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pana mgr. Sławomira Króliczka pt. „Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej”, przygotowanej pod kierunkiem Pani dr hab. Magdaleny Kraczi w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Recenzja została opracowana na zlecenie Pani Dziekan Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB, dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczy, prof. AWSB. Podstawą formalną do sporządzenia recenzji jest pismo Pani Dziekan z dnia 28.02.2023 z prośbą o sporządzenie recenzji, zgodnie z art. 190 ustawy z dnia 20. lipca 2018 prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Recenzja została przygotowana na potrzeby prowadzonego w Akademii WSB przewodu doktorskiego o nadanie magistrowi Sławomirowi Króliczkowi stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Doktorant jest uczestnikiem projektu „Interdyscyplinarne Studia Doktoranckie Ekonomicznych i Społecznych Nauk Stosowanych” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020. Zadaniem doktoranta było uzupełnienie interdyscyplinarnej wiedzy z drugiej dyscypliny, z obszaru socjologii i psychologii.

Zgodnie z wymogami stawianymi pracom doktorskim w art. 13.1 ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późn. zmianami) niniejsza recenzja dotyczy wskazanych w ustawie trzech elementów:

1. wykazania przez kandydata ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
2. oryginalnego rozwiązania problemu naukowego,
3. umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

### 1. Wykazanie przez kandydata ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Teoretyczna część pracy została ujęta w czterech rozdziałach. Część ta liczy 128 stron. Rozdział 1. dotyczy teoretycznego wymiaru kultury organizacyjnej, rozdział 2. stylów kierowania w teorii nauk o organizacji, rozdział 3. opisuje związki pomiędzy stylami kierowania a kulturą organizacyjną, rozdział 4. przedstawia rynek ubezpieczeniowy oraz organizacje ubezpieczeniowe.

W rozdziale 1. przedstawiono definicje kultury organizacyjnej prezentowane w literaturze i rozwój pojęcia kultury organizacyjnej oraz klimatu organizacyjnego. Omówiono różne klasyfikacje kultur organizacyjnych. Wskazano powiązania kultury narodowej z kulturą organizacyjną. Zwrócono uwagę

na wielokulturowość przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na elementy kształtujące kulturę organizacyjną oraz ich charakterystykę. Podkreślono znaczenie systemów motywacyjnych oraz komunikacji w przedsiębiorstwie. Jako jeden z ważniejszych czynników kształtujących kulturę organizacyjną wymieniono style kierowania, funkcje kultury organizacyjnej w zarządzaniu, czynniki wpływające na kulturę oraz metody kształtowania kultury organizacyjnej. Zwrócono uwagę na proces rekrutacji i selekcji pracowników. Analiza została przeprowadzona na podstawie szerokiej literatury. Zagadnienia teoretyczne omówiono w sposób obiektywny przywołując różne punkty widzenia prezentowane w literaturze.

W rozdziale 2. omówiono definicje pojęć kierownik, menedżer, przywódca oraz istotę pracy kierowniczej. Przywołano role i umiejętności kierownicze oraz procesy i funkcje zarządzania. Omówiono piramidę zarządzania. Wskazano różne style kierowania oraz przegląd ich klasyfikacji. Szczegółowo omówiono Siatkę Kierowniczą Blake'a i Mouton'a, teorię McGregora i metodę skrzynki stylów kierowania Reddina.

W rozdziale 3. przedstawiono powiązania stylów kierowania z kulturą organizacyjną. Wskazano przydatność poszczególnych stylów dla różnych kultur organizacyjnych. Podkreślono, że zmiana struktury organizacyjnej jest trudna, choć są badacze, którzy zmianę kultury uważają za możliwą pod warunkiem wykorzystania „odpowiednich umiejętności i narzędzi” a zmiana powinna dotyczyć „pozbycia się wszelkich dysfunkcji oraz poprawy funkcjonowania, skuteczności i efektywności organizacji.” Taki pogląd reprezentuje też Kandydat do stopnia doktora i pogląd ten stanowił podstawę do przygotowania dysertacji. Kandydat szczegółowo prezentuje warunki konieczne do osiągnięcia zmiany kultury organizacyjnej.

W związku z tym, że egzemplifikację rozważań Autora stanowiły badania w przedsiębiorstwach branży ubezpieczeniowej, w rozdziale 4. przedstawiono rynek oraz organizacje ubezpieczeniowe w świetle analizy literatury. W rozdziale tym przywołano wiele źródeł internetowych, przede wszystkim stron internetowych towarzystw ubezpieczeniowych.

W przeglądzie literatury Autor przedstawił wszystkie ważniejsze teorie dotyczące kierowników i kierowania. Obok kluczowych dla pracy doktorskiej kultury organizacyjnej i stylów kierowania przedstawiono teorie dotyczące zarządzania, pracy kierowników oraz komunikacji w przedsiębiorstwie.

Analizując literaturę Kandydat wykorzystał 195 źródeł literatury, źródła internetowe oraz akty prawne. Przedstawiona w pracy literatura nie pochodzi z ostatniego okresu. Na 195 pozycji literatury tylko pięć pochodzi z 2020 roku i jedna z roku 2021. Pozostałe pozycje są starsze. Bibliografię podzielono na pozycje ciągłe (95 pozycji), pozycje zwarte (100 pozycji), źródła internetowe (79 pozycji) oraz akty prawne (2 pozycje). Bibliografia liczy 195 pozycji, z czego jedynie 8 to pozycje zagraniczne. Warto zwrócić uwagę, że literatura dotycząca tematyki pracy dostępna w bazach bibliometrycznych jest bardzo obszerna. Hasła „organizational culture” i „management style” pozwalają znaleźć tysiące pozycji literatury w bazach SCOPUS, Web of Science i Google Scholar. Brak wykorzystania literatury zagranicznej ogranicza obraz najnowszego stanu wiedzy w przedmiotowym obszarze. Rzetelność pracy badawczej wymaga korzystania z aktualnej literatury. Tematyka rozprawy doktorskiej jest szeroko opisywana w literaturze światowej i w pracy należałoby uwzględnić zarówno najnowsze publikacje zagraniczne, jak i polskie.

Przedstawione uwagi nie umniejszają jednak wyczerpującego przedstawienia stanu wiedzy dotyczącej kultury organizacyjnej oraz stylów kierowania i uporządkowania stanu wiedzy w obszarze łącznego postrzegania obu zagadnień. Podsumowując można stwierdzić, że Kandydat wykazał znajomość ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.



## 2. Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Przygotowując rozprawę Doktorant wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Doktorant przeprowadził analizę przedmiotowej literatury, wskazał lukę w wiedzy, określił cele pracy i hipotezy badawcze, które zostały zweryfikowane na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego oraz statystycznej analizy wyników. Doktorant podsumował wyniki pracy, przeprowadził ich dyskusję oraz wskazał rekomendacje dla branży ubezpieczeniowej.

### 2.1. Struktura pracy

Praca liczy 250 stron. Składa się ze wstępu, 6 rozdziałów i zakończenia. Na końcu pracy zamieszczono bibliografię, spis tabel, spis rysunków oraz 11 załączników, w których przedstawiono narzędzia badawcze takie jak profil kulturowy organizacji, kwestionariusz ankiety, układy współrzędnych do naniesienia profili kultury, arkusz kalkulacyjny do obliczania wyników, dane zebrane przez firmę zewnętrzną, wyniki, raporty i analizy statystyczne. Na końcu pracy umieszczono streszczenia w języku polskim i angielskim.

Układ pracy jest przejrzysty i przemyślany. Struktura pracy jest prawidłowa. Cztery pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny i przeglądowy i są podstawą do badań własnych Autora przedstawionych w rozdziale piątym i szóstym. Autor analizuje stan wiedzy poczynając od zagadnień ogólnych, kończąc na szczegółach. Tak uporządkowano tematy rozdziałów oraz treści prezentowane w poszczególnych rozdziałach. Poszczególne rozdziały są ze sobą logicznie powiązane. Po prezentacji stanu wiedzy w czterech pierwszych rozdziałach w rozdziale 5. przedstawiono metodykę badawczą: cel główny pracy i cele szczegółowe, problem główny i problemy szczegółowe oraz hipotezę główną i hipotezy szczegółowe, a w rozdziale 6. omówiono wyniki badań oraz przedstawiono ich analizę.

### 2.2. Ocena rozprawy

Podjęta przez Doktoranta tematyka rozprawy dotycząca powiązania pomiędzy stylem kierowania a kulturą organizacyjną jest aktualna, ważna i oryginalna oraz wpisuje się lukę badawczą w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości z poznawczego i użytecznego punktu widzenia.

Cel główny pracy został zasygnalizowany we wstępie do pracy, zaś w rozdziale 5. przedstawiono metodykę badań ze wskazaniem celu głównego oraz celów szczegółowych podzielonych na cele teoretyczne, metodyczne, poznawcze, użyteczne i empiryczne. W sumie wskazano 13 celów szczegółowych. W dalszej kolejności wskazano hipotezy badawcze, główną oraz szczegółowe, odpowiadające zaprezentowanym celom. Do każdego celu sformułowano po jednej hipotezie badawczej. Cel główny, cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze są sformułowane w sposób poprawny i zrozumiały.

Jako cel główny wskazano:

Opisanie stylu kierowania jako determinanty kształtującej kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, poprzez określenie zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w tych organizacjach.

Do celu głównego przypisano odpowiadającą mu hipotezę główną:

Jeżeli styl kierowania jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, to można poszukiwać zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur w tych organizacjach.

Cele i hipotezy szczegółowe podzielono na pięć grup: teoretyczne, metodyczne, poznawcze, użyteczne oraz empiryczne.

Szczegółowe cele i odpowiadające im hipotezy teoretyczne:

C1: Przedstawienie składników, funkcji i czynników determinujących kulturę organizacyjną.

H1: Jeśli przedstawimy składniki, funkcje i czynniki determinujące kulturę organizacyjną, to stworzymy podstawę do omówienia stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.

C2: Charakterystyka stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.

H2: Jeżeli scharakteryzujemy style kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej, to wskażemy ich związek z procesem kształtowania kultury organizacyjnej.

C3: Wyjaśnienie roli stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej.

H3: Jeżeli opiszemy rolę stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej, to będzie możliwe scharakteryzowanie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce w kontekście wskazania zależności pomiędzy nimi a typami kultur w tych organizacjach.

C4: Omówienie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce w kontekście stylów kierowania.

H4: Jeżeli scharakteryzujemy rynek oraz organizacje ubezpieczeniowe w Polsce, to możliwe będzie określenie metodycznej koncepcji prowadzenia badań empirycznych zmierzających do rozwiązania przyjętego problemu naukowego.

Szczegółowe cele i odpowiadające im hipotezy metodyczne:

C5: Określenie metodyki badań empirycznych.

H5: Jeżeli określimy metodyczną koncepcję badań empirycznych, to możliwe będzie uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

Szczegółowe cele i odpowiadające im hipotezy poznawcze:

C6: Uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

H6: Jeżeli uznamy styl kierowania za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to możliwe będzie wskazanie zależności pomiędzy nimi a typami kultur w tych organizacjach.

C7: Wskazanie uwarunkowań dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

H7: Jeżeli wskażemy uwarunkowania dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to uznamy styl kierowania za czynnik kształtowania kultury organizacyjnej i w tych organizacjach.

Szczegółowe cele i odpowiadające im hipotezy użyteczne:

C8: Opracowanie wniosków i rekomendacji dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej.

H8: Jeżeli opracowane zostaną wnioski i rekomendacje dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej, to możliwe będzie upowszechnienie wyników prowadzonego badania naukowego w praktyce funkcjonowania podmiotów branży ubezpieczeniowej.



Szczegółowe cele i odpowiadające im hipotezy empiryczne:

C9: Przedstawienie, czy i jak styl kierowania kształtuje kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

H9: Jeżeli wśród menedżerów dominuje określony styl kierowania, to sprzyja on kształtowaniu się określonego typu kultury organizacyjnej.

C10: Wskazanie zależności pomiędzy występowaniem określonych stylów kierowania nastawionych na ludzi a kształtowaniem się kultury organizacyjnej nastawionej na elastyczność i swobodę.

H10: Jeżeli wśród menedżerów dominuje styl kierowania misjonarski lub otwarty, to nie sprzyja on kształtowaniu się kultury organizacyjnej typu klan lub adhokracja.

C11: Wskazanie zależności pomiędzy występowaniem określonych stylów kierowania nastawionych na cel a kształtowaniem się kultury organizacyjnej nastawionej na kontrolę i stabilność.

H11: Jeżeli wśród menedżerów dominuje styl kierowania autokratyczny lub autokratyczny życzliwy, to nie sprzyja on kształtowaniu kultury organizacyjnej typu rynek lub hierarchia.

C12: Wskazanie dominującego stylu kierowania w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

H12: W przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych najczęściej występuje styl kierowania określony w modelu Reddina jako autokratyczny życzliwy.

C13: Wskazanie dominującej kultury organizacyjnej w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

H13: W przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych najczęściej występuje typ kultury organizacyjnej określanej według klasyfikacji K.S. Camerona oraz R.E. Quina jako klan.

Osiągnięcie sformułowanego przez Doktoranta w pracy celu głównego i celów szczegółowych oraz potwierdzenie hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych wymagało doboru i opracowania oryginalnych metod naukowych i badawczych. Kandydat opracował autorską domenę internetową, która pozwala poznać styl kierowania oraz kulturę organizacji na podstawie modelu stylów kierowania wg. Reddina oraz modelu kultury organizacyjnej wg. Camerona i Quinna. Badanie przeprowadzono poprzez opracowaną domenę oraz zlecając przeprowadzenie ankiety firmie zewnętrznej. Badanie przeprowadzono wśród kierowników pracujących w branży ubezpieczeniowej zarządzających co najmniej dwuosobowymi zespołami.

Analizując wyniki Autor przedstawił rozkłady zmiennych stylów kierowania oraz kultury organizacji. Po usunięciu obserwacji odstających oraz przekształceniu zmiennych w celu spełnienia wymogów normalności, przyjmując jednocześnie założenie o liniowości rozkładów zmiennych obliczono serię modeli regresji, gdzie zestawiono zmienne dotyczące stylów kierowania kolejno ze zmiennymi reprezentującymi kulturę organizacji.

Założenia metodyczne badania zostały przygotowane poprawnie. Analizy statystyczne wykonano metodą regresji. Uwagi dotyczące prezentowanych analiz przedstawiono w dalszej części opinii.

Podsumowując wyniki analiz Autor poddaje weryfikacji poszczególne hipotezy badawcze potwierdzając hipotezę główną oraz 11 hipotez szczegółowych. Hipoteza szczegółowa H13 została odrzucona, hipotezy szczegółowe H10 i H11 zostały częściowo potwierdzone. Autor wskazuje, że dominującym w branży ubezpieczeniowej stylem kierowania jest autokratyczny życzliwy, a najpopularniejszymi formami kultury organizacyjnej są kultura klanu oraz hierarchii. Autor nie wskazał dominującej formy struktury organizacyjnej. Doktorant wskazał związki pomiędzy stylami kierowania oraz kulturą organizacyjną. Na tej podstawie przedstawiono rekomendacje dla praktyki biznesowej. Autor pisze, że przeprowadzone badania mogą być punktem wyjścia do szerszych analiz, jednak nie precyzuje jakich analiz oraz dla jakich branż.



Z formalnego punktu widzenia praca została przygotowana poprawnie. Forma pracy jest spójna, formatowanie poprawne. Przypisy zostały sformatowane prawidłowo. Język pracy jest poprawny i jasny. Składnia i stylistyka są poprawne. Zdarzają się nieliczne błędy wskazane w dalszej części niniejszej opinii.

Zastrzeżenia budzi forma przedstawienia źródeł internetowych oraz aktów prawnych. Nie wszystkie pozycje zawierają opis dotyczący tematu danej strony internetowej lub tytułu aktu prawnego. W przypadku stron internetowych podawany jest tylko adres strony i termin dostępu, zaś w przypadku aktów prawnych tylko numer dziennika ustaw i link do pozycji w Internetowym Systemie Aktów Prawnych na stronach Sejmu RP. Prezentacja stron internetowych i aktów prawnych w takiej formie utrudnia korzystanie z bibliografii.

W pracy występuje niewielka liczba błędów literowych np.: str. 7, 4. wiersz od dołu: zamiast słowa różnice użyto słowa równice; na str. 144, ostatnie słowo w zdaniu opisującym hipotezę H3 powinno brzmieć: organizacjach, nie organizacyjnych; w opisie hipotezy H6 zamiast słowa wskazanie użyto słowa wskazania. Autor zamiast słowa menedżer używa słowa menadżer (str. 145, wiersz 10., str 146, wiersz 1.) Obie wersje są poprawne, jednak warto konsekwentnie trzymać się wybranej formy.

Autor używa dla opisanie rzeczowników policzalnych określenia ilość zamiast liczba (str 164, wiersz 15.).

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska potwierdza umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Kandydata. W pracy prawidłowo sformułowano problem badawczy, cele i hipotezy badawcze, prawidłowo przeprowadzono badania literaturowe oraz własne dotyczące wpływu stylów kierowania na kształtowanie kultury organizacyjnej.

### 3. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego

Do najważniejszych osiągnięć Autora, wyróżniających przedstawioną do zaopiniowania rozprawę na tle literatury przedmiotu można zaliczyć:

- Uzupełnienie wiedzy w obszarze dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w zakresie wpływu stylów kierowania na kształtowanie kultury organizacyjnej na przykładzie branży ubezpieczeniowej.
- Przygotowanie autorskiego badania wykorzystującego model stylów kierowania wg. Reddina oraz model kultury organizacyjnej wg. Camerona i Quinna dotyczącego badania zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a stylami kierowania.
- Przygotowanie autorskiej domeny internetowej, w której przeprowadzono badanie zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a stylami kierowania. Przygotowane narzędzie badawcze daje możliwość rozwoju przeprowadzonych badań wśród kadry kierowniczej branży ubezpieczeniowej na inne branże oraz na większą populację kierowników. Przygotowane narzędzie daje możliwości prowadzenia szerszych badań naukowych na temat powiązań kultury organizacyjnej i stylów kierowania.
- Wykorzystanie analizy statystycznej (analizy regresji) do oceny powiązania stylów kierowania z kulturą organizacyjną.
- Wskazanie dominującego w branży ubezpieczeniowej stylu kierowania jakim jest styl autokratyczny życzliwy oraz powszechnych kultur organizacyjnych, jakimi są kultura klanu oraz hierarchii. Nie zaobserwowano dominującej kultury organizacyjnej.
- Wskazanie zależności pomiędzy stylami kierowania a kulturą organizacyjną w branży ubezpieczeniowej.
- Wskazanie powiązania pomiędzy stylami kierowania a kulturą organizacji.

- Przedstawienie rekomendacji dla branży ubezpieczeniowej dotyczących stosowanych stylów kierowania oraz form kultur organizacyjnych obecnych w przedsiębiorstwach branży ubezpieczeniowej.
- Wskazanie perspektywy dalszych badań w obszarze stylów kierowania, kultury organizacyjnej oraz ich wzajemnych powiązań.
- Wskazanie, że możliwe jest projektowanie kultury organizacyjnej poprzez wybór stosownych stylów kierowania.

Biorąc pod uwagę wskazane osiągnięcia naukowe uważam, że Doktorant przedstawił oryginalne rozwiązanie wskazanego w pracy problemu naukowego.

#### 4. Uwagi

Po przeczytaniu rozprawy można wskazać kilka uwag:

1. Badania prowadzone przez Autora są badaniami prowadzonymi z ludźmi. Mimo, że są to badania anonimowe, jednak dobrą praktyką jest uzyskanie etycznej oceny planowanego badania z udziałem ludzi.
2. Autor pytał respondentów o płeć, wiek, poziom wykształcenia oraz staż pracy. Dane te nie zostały wykorzystane w analizach statystycznych. Przy opisie badań ilościowych warto byłoby przedstawić zależności krzyżowe pozwalające na dokładniejszą interpretację badanej społeczności. Warto byłoby przeprowadzić analizy dla poszczególnych kategorii respondentów w celu sprawdzenia zależności regresyjnych pomiędzy reprezentowanymi stylami kierowania przez osoby należące do poszczególnych kategoriami respondentów a kulturą organizacji.
3. Autor przy opisie analizy i interpretacji wyników badań (str. 157 i 158) podaje, że w danych były obserwacje odstające, których „ocena wzrokowa pozwala na wyciągnięcie wniosku o tym, że wyniki (...) są nieprawdopodobne lub błędne” i „istnieją obserwacje, które odchylają się od średniej poza 3 odchylenia standardowe”, co „silnie wpływa na wyniki analizy regresji”. Autor nie podaje, ile rekordów danych usunięto z analizy i jaka była tego przyczyna. Usunięcie danych nie ma odzwierciedlenia w prezentowanych na wykresach i tabelach wynikach. Wszędzie jako liczba obserwacji N podawana jest wartość 174, czyli całkowita liczba rekordów danych. Nasuwa się pytanie, czy obserwacje odstające są wynikiem błędu, czy są to wyniki mające uzasadnienie. Jeśli istnieje taka możliwość, to czy zasadne byłoby zastosowanie modeli nieliniowych zamiast modeli liniowych. Warto wtedy wykazać różnice statystyczne pomiędzy rozpatrywanymi modelami liniowymi i nieliniowymi.
4. Na wykresach 5-16 przedstawiono rozkłady zmiennych stylów zarządzania oraz kultury organizacyjnej. Kolorowymi liniami zaznaczono tu wartości mediany oraz średniej. Niestety nie podano na osiach odciętych wartości tych cech statystycznych. Ułatwiłoby to czytanie wykresów. Na wykresach nie przedstawiono linii rozkładu normalnego oraz nie przeprowadzono statystycznych testów oceny normalności rozkładów. Autor na str. 158 podaje, że w pracy raportowane są wyniki po przekształceniach rozkładów pozwalających uzyskać normalny rozkład danych. Histogramy przedstawione na wykresach nie wskazują na symetryczność rozkładów (rozkłady na wykresach 5, 7, 8 są wyraźnie prawoskośne. W tabelach 18 i 19 zestawiających statystyki opisowe nie podano wartości skośności i kurtozy dla prezentowanych rozkładów. Stąd wątpliwość, czy zastosowanie metody regresji jest uprawnione, ponieważ mogą być niespełnione założenia metody regresji.



5. Autor przedstawiając modele regresji nie precyzuje, czy zastosowano modele regresji prostej, czy wielorakiej, nie podaje też szczegółowych założeń do modelu: współczynników korelacji Pearsona oraz ich istotności statystycznej, korelacji predyktorów parami, wyników analizy wariancji (nie oceniono statystyki F oraz jej istotności). W analizie wyników nie podano, jaki procent wariancji wyjaśniają poszczególne modele. Autor podał w tabelach 20-23 tylko współczynniki równania regresji: B (stałe) oraz współczynniki nachylenia krzywej (współczynniki regresji). W tabelach podane są współczynniki standaryzowane  $\beta$ , a w opisie pod tabelą Autor podaje współczynnik  $\beta\beta$ , podobnie jest w tekście na stronach 174 i 176. Informacje w tabelach oraz pod nimi i w opisach w tekście są niespójne.
6. Podstawową metodą prezentowaną w literaturze wykorzystywaną do oceny wpływu stylów kierowania na kulturę organizacyjną jest modelowanie równań strukturalnych, ponieważ tylko tak można w łączny sposób ocenić wpływ wielu predyktorów na wiele zmiennych zależnych oraz wskazać zależności pomiędzy zmiennymi z uwzględnieniem mediatorów, moderatorów oraz podziałów na badane kategorie respondentów. Wykorzystana przez Autora metoda regresji wydaje się zbyt prosta i niewystarczająca do oceny złożonych zależności.
7. Na rysunku 15. Autor przedstawia zależności pomiędzy wszystkimi zmiennymi stylów kierowania oraz wszystkimi zmiennymi kultury organizacyjnej. Na stronach 174 i 176 Autor wskazał jedynie cztery zmienne mające istotny wpływ zmiennych stylów kierowania na zmienne kultury organizacyjnej. Autor wskazuje na stronach 170, 172, 174 i 176, że pozostałe zmienne stylów kierowania nie mają wpływu na zmienne kultury organizacyjnej, dlatego nieuprawnionym może się wydawać przedstawienie zależności w formie prezentowanej na rysunku 15.

#### Pytania do Autora:

1. Proszę o informację, czy przed przeprowadzeniem badań Autor uzyskał certyfikat etycznej oceny badań.
2. Proszę o informację, dlaczego nie przywołano najnowszej literatury krajowej i światowej?
3. Proszę przeprowadzić kompletną analizę regresji ze sprawdzeniem wymaganych założeń i przedstawieniem możliwych konkluzji.

#### 5. Wniosek końcowy

Powyższe uwagi krytyczne nie podważają mojej pozytywnej ogólnej opinii o pracy. Przedstawiona do oceny rozprawa Pana mgr. Sławomira Króliczka wnosi nowy wkład do wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. **Autor rozwiązał oryginalny problem badawczy** wskazując zależności między stylami zarządzania wg Reddina a kulturami organizacyjnymi wg. Camerona i Quinna oraz potwierdzając hipotezę główną dotyczącą wpływu stylów zarządzania na formę kultury organizacyjnej, a także potwierdzając większość hipotez szczegółowych.

**Kandydat wykazał, że posiada dużą ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.** Cztery rozdziały stanowiące ponad połowę tekstu rozprawy dotyczą zagadnień teoretycznych związanych ze stylami kierowania, kulturą organizacyjną i wzajemnymi zależnościami między tymi zagadnieniami. Przedstawiono też teoretyczne podstawy dotyczące struktury i charakteru rynku ubezpieczeniowego. Analiza modelu empirycznego nawiązuje do zagadnień teoretycznych, które stanowią podstawę do krytycznej oceny rezultatów badań. Zagadnienia teoretyczne, obok uzyskanych wyników badań empirycznych, stanowiły również podstawę do opracowania rekomendacji dla otoczenia gospodarczego.



**Doktorant wykazał umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.** Przeanalizował przedmiotową wiedzę, sformułował problem badawczy, cele i hipotezy badawcze. Przedstawił metodykę badań empirycznych, przeprowadził ankietę wśród kadry kierowniczej towarzystw ubezpieczeniowych, przedstawił wyniki i wnioski z badań, a na tej podstawie zaproponował rekomendacje dla praktyki biznesowej.

Należy podkreślić, że Doktorant wykorzystał umiejętności z obszaru socjologii i psychologii zdobyte podczas uczestnictwa w projekcie „Interdyscyplinarne Studia Doktoranckie Ekonomicznych i Społecznych Nauk Stosowanych. Doktorant opisując zagadnienia teoretyczne w obszarze zarządzania zwracał uwagę na psychologiczne i socjologiczne aspekty współpracy kierowników z pracownikami, na style kierowania oraz kulturę organizacyjną. Szczególnie spojrzenie na kulturę organizacyjną z socjologicznego punktu widzenia jest dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości bardzo ważne.

**Podsumowując uważam, że opiniowana rozprawa spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim przez obowiązującą ustawę o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595 z późn. zmianami) w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.**

*Renate Holuroch*