

dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. PB
Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Białostocka

**Recenzja rozprawy doktorskiej
„Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego”**

**napisanej przez panią mgr Olenę Krawczyk-Antoniuk
pod kierunkiem naukowym pani prof. nzw. dr hab. Anny Wziętek-Staśko**

Temat pracy oceniam jako aktualny, interesujący poznawczo i stosunkowo rzadko podejmowany przez polskich przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości, co nadaje mu walor oryginalności. Można dyskutować nad samym sformułowaniem tytułu pracy, ponieważ rodzi ono pytanie, czy proefektywnościowy ma być model klimatu, czy sam klimat organizacyjny. Zgodnie z tym, co pisze Autorka w przypisie na stronie 8, proefektywnościowość jest atrybutem klimatu organizacyjnego, a nie modelu, dlatego – moim zdaniem – tytuł byłby bardziej precyzyjny, gdyby brzmiał na przykład: „Proefektywnościowy klimat organizacyjny – ujęcie modelowe”. Mimo tych wątpliwości (głównie o charakterze językowym) uważam, że recenzowana dysertacja spełnia kryteria stawiane pracom naukowym, ponieważ minimalizuje lukę badawczą w zakresie związku między klimatem organizacyjnym, a efektywnością organizacji.

Struktura pracy

Praca doktorska liczy 359 stron. Składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, wykresów i rysunków oraz aneksu zawierającego narzędzie wykorzystane do badania (kwestionariusz ankiety) i streszczeń. Struktura rozprawy jest harmonijna, podporządkowana celom szczegółowym pracy, a podział treści w ramach jej poszczególnych części jest właściwy.

Metodyczne aspekty rozprawy

Przyjęto następującą hipotezę badawczą: „istnieje możliwość konstrukcji proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego” (s. 209). W mojej ocenie, lepszym rozwiązaniem metodycznym byłoby ujęcie w ramy hipotezy zależności wskazanej w tytule pracy (klimat organizacyjny – efektywność organizacji). Pośrednio potwierdza to sama Autorka pisząc, że „celem badań było ustalenie zależności przyczynowo - skutkowych” (s. 217). Także problemy badawcze (s. 209) wprost odnoszą się do zależności między klimatem organizacyjnym i efektywnością organizacji. Sama „możliwość skonstruowania modelu” nie ma charakteru przyczynowo - skutkowego.

Lektura pracy nie dostarcza jednoznacznej informacji, jaki jest jej cel. Na stronie 7 czytamy, że cel główny pracy to „konstrukcja proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego”. Cel ten rozbito na pięć celów szczegółowych odnoszących się do identyfikacji elementów klimatu organizacyjnego, determinant efektywności organizacyjnej oraz zależności między klimatem i efektywnością. Dlatego dziwi fakt, że w ostatnim rozdziale Autorka przedstawi inny cel pracy: „Celem pracy jest pokazanie, że o wartości organizacji, a w konsekwencji jej przewadze konkurencyjnej decyduje również klimat organizacyjny, zaś ignorowanie wagi klimatu organizacyjnego powoduje dla organizacji straty” (s. 301). Wprowadzanie w końcowej części pracy nowych kategorii pojęciowych, takich jak wartość organizacji i przewaga konkurencyjna, a zwłaszcza nadawanie im rangi celu pracy uważam za błędne.

Ocena merytoryczna

Wstęp zawiera poprawne uzasadnienie wyboru tematu oraz niektóre aspekty metodyczne rozprawy. W rozdziale pierwszym *Klimat organizacyjny pochodną kultury organizacyjnej* pani mgr Olena Krawczyk-Antoniuk przedstawia wyniki analizy literatury problemu. Celem tej analizy jest rozwiązanie dylematów definicyjnych dotyczących pojęć kluczowych z perspektywy tematu pracy oraz systematyzacja wiedzy dotyczącej zależności między tytułowym klimatem organizacyjnym i kulturą organizacyjną. Definicje klimatu organizacyjnego przedstawiono w bardzo rozbudowanym ujęciu tabelarycznym i dokonano ich oceny. Autorka trafnie zauważyła, że „nie sformułowano jednej definicji akceptowanej przez wszystkich lub znaczącą większość badaczy” (s. 19), jednocześnie jako podstawę własnych dociekań naukowych przyjmuje bardzo szeroką definicję uznając, że klimat organizacyjny to „rzeczywistość organizacyjna stanowiąca zbiór subiektywnie postrzeganych przez pracowników jej cech” (s. 20). Nie podważając prawa Doktorantki do takiego ujęcia osobiście

mam wątpliwości, czy wszystkie „cechy subiektywnie przypisywane organizacji przez jej pracowników” są faktycznie równoznaczne z klimatem organizacyjnym.

Rozdział pierwszy zawiera rzetelnie zaprezentowane typologie klimatu organizacyjnego oraz jego związki z kulturą organizacyjną. Analiza licznych definicji kultury organizacyjnej prowadzi Doktorantkę do wniosku, że relacje między kulturą i klimatem organizacyjnym najlepiej ujmować metaforycznie (organizacja jako wzrastające drzewo zakorzenione w kulturze organizacyjnej i potrzebujące odpowiedniego klimatu). Posługiwanie się metaforą w naukowym opisie procesów i zjawisk organizacyjnych uważam za bardzo trudne, tym bardziej należy podkreślić odwagę Doktorantki w sięganiu po to narzędzie. W recenzowanej pracy czasami, niestety, prowadzi to do zbyt publicystycznych i eseistycznych narracji (np. fragment o „marzeniach autorki dysertacji” s. 45).

Mimo że rozdział pierwszy ma głównie charakter kompilacyjny, Doktorantka nie tylko referuje dorobek przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości, ale stara się również systematyzować tę wiedzę proponując własne, autorskie rozwiązania.

W rozdziale drugim analizie poddano składniki klimatu organizacyjnego uwzględniając interdyscyplinarny charakter tego problemu. Za wartościowy element tej części pracy uważam próbę uchwycenia złożoności i różnorodności składników klimatu organizacyjnego, a także ich wzajemnych związków. Uwzględniono również ewolucję ich znaczenia w czasie, zwłaszcza pod wpływem niezwyklej dynamiki rozwoju nowych technologii. Jednocześnie szkoda, że niektóre ważne zagadnienia zostały potraktowane pobieżnie, na przykład zależność między percepcją znaczenia poszczególnych elementów budujących klimat organizacyjny, a przynależnością pracowników do różnych grup pokoleniowych. Autorka poświęciła temu wątkowi tylko kilka ogólnikowych zdań, na dodatek promujących uproszczone, stereotypowe postrzeganie przedstawicieli różnych generacji (s. 74). Z kolei podrozdział 2.3 miejscami jest nasycony informacjami dość odległymi od głównego wątku pracy. Na przykład bez straty dla wartości merytorycznej rozprawy można usunąć z niej koncepcję kotwic kariery (s. 104-106).

Rozdział trzeci nosi tytuł *Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego – próba kreacji*. Pani mgr Olena Krawczyk-Antoniuk tworzy w nim teoretyczny model proefektywnościowego klimatu organizacyjnego. Rozpoczyna od wyjaśnienia istoty modelu i procesu modelowania dokonując przeglądu definicji tych pojęć zawartych w literaturze problemu. Trudno nie zgodzić się z wnioskiem Doktorantki, że „model jest pojęciem wieloznacznym i w różnych naukach jest różnie interpretowany” (s. 137), dlatego tym bardziej brakuje jednoznacznej informacji, w którym znaczeniu używa tego pojęcia Autorka pracy. Zamiast tego mamy od razu przejście do definicji modelu klimatu organizacyjnego (s. 138).

Ważną częścią rozdziału trzeciego jest analiza problematyki efektywności. Jej znaczenie wynika z samego tematu recenzowanej rozprawy. Autorka rzetelnie i krytycznie referuje tu poglądy licznych autorów na temat istoty, kryteriów i mierników efektywności ze szczególnym uwzględnieniem efektywności organizacyjnej. Podejmuje też próbę porównania kryteriów efektywności i składników tworzących klimat organizacyjny. Doktorantka zidentyfikowała 48 elementów budujących klimat organizacyjny i mających - w jej ocenie - wpływ na efektywność organizacyjną. Szczegółowo przedstawiła bariery rozwoju proefektywnościowego klimatu organizacyjnego i czynniki niszczące jego poszczególne elementy (określając je mianem reduktorów).

Zapoznając się z tokiem postępowania mającego na celu zbudowanie „idealnego modelu teoretycznego” (s. 201) czytelnik napotyka problem wynikający z braku precyzji naukowej Doktorantki. Na stronie 201 Doktorantka wyjaśnia, które składniki klimatu organizacyjnego znajdują się w modelu jako te, które „powtarzają się w badaniach nad efektywnością klimatu organizacyjnego”, jednak już na następnej stronie pisze o składnikach „mających wpływ na efektywność organizacyjną”. Na tej podstawie można wnioskować, że Autorka utożsamia efektywność klimatu organizacyjnego z efektywnością organizacji, co jest nieuzasadnione.

Mimo zastrzeżeń dotyczących precyzji wyводу naukowego, zbudowany model (s. 207) uważam za interesujący i wartościowy. Ma on niekwestionowane walory porządkujące i systematyzujące, a także odzwierciedlające interesujące relacje i zależności między klimatem organizacyjnym i efektywnością organizacyjną. Poziom zoperacjonalizowania modelu umożliwia jego wykorzystanie do badań empirycznych.

Rozdział czwarty nosi tytuł *Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego – próba egzemplifikacji*. Na bazie autorskiego modelu teoretycznego Doktorantka uszczegółowiła problemy i hipotezy w taki sposób, by możliwa była konstrukcja narzędzia badawczego pozwalającego na pozyskanie materiału empirycznego niezbędnego do przyjęcia lub odrzucenia hipotez (tabela nr 19). Cele badań empirycznych podzielono na deskryptywny, eksplanacyjny i prognostyczny (s. 216), co należy uznać za zabieg właściwy i podkreślający naukowy charakter recenzowanej pracy.

Badania empiryczne miały charakter ilościowy. Przeprowadzono je na próbie 1348 osób, a do dalszej analizy zakwalifikowano 1266 kwestionariuszy. Dobór miał charakter dwustopniowy, celowo-losowy. Autorka pracy stwierdza, że „badania empiryczne przeprowadzono na próbie reprezentatywnej” (s. 221). Nie zgadzam się a tą oceną z uwagi na takie zmienne, jak wiek i struktura wykształcenia respondentów. Wyraźna przewaga osób do 25 roku życia (38,4%) i mała liczba osób w wieku 55+ (tylko 6,3%), a także dominacja

respondentów z wykształceniem średnim (blisko połowa ogólnej liczby badanych) wyraźnie ograniczają reprezentatywność próby i uniemożliwiają analizę wpływu wieku i poziomu wykształcenia na uzyskane wyniki. Autorka jest tego faktu świadoma (s. 309).

Dobór badanej próby budzi wątpliwości jeszcze z jednego ważnego powodu: uzasadnione jest postawienie pytania, na ile pracownicy „szeregowi” (a ci przeważali wśród uczestników badania) są w stanie w sposób wiarygodny odpowiedzieć na pytania dotyczące efektywności organizacyjnej (część II kwestionariusza ankiety). Znajomość „stopnia realizacji celów organizacyjnych”, czy „zdolności organizacji do szybkiej adaptacji do zmian” wymaga dostępu do informacji najczęściej zarezerwowanych dla kadry menedżerskiej. Respondenci zajmujący stanowiska określone przez Doktorantkę jako „robotnicze” najczęściej nie mają tak szerokiego oglądu sytuacji organizacji (zwłaszcza w przedsiębiorstwach średnich i dużych). Istnieje zatem duże ryzyko, że w istocie Autorka pozyskała wiedzę o subiektywnych wyobrażeniach pracowników o efektywności ich organizacji, a nie o samej efektywności. Nie przekreśla to wartości badań prezentowanych w recenzowanej rozprawie, jednak znacząco ogranicza możliwość sformułowania na ich podstawie rzetelnych wniosków.

Rozdział piąty stanowi próbę implementacji modelu opracowanego przez Doktorantkę, Autorka ponownie sięga do literatury problemu oraz zbudowanego przez siebie „praktycznego proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego” szukając w nich potwierdzenia formułowanych konkluzji i rekomendacji dla praktyki zarządzania. Za zabieg właściwy i szczególnie godny podkreślenia uważam poświęcenie podrozdziału 5.2 na analizę ograniczeń w zastosowaniu modelu skonstruowanego przez Doktorantkę. Jest to szczególnie uzasadnione w kontekście uwag i wątpliwości przedstawionych w niniejszej recenzji.

Ocena wykorzystanych źródeł

Wykaz wykorzystanych materiałów źródłowych obejmuje imponującą liczbę 445 pozycji, w tym wydawnictwa zwarte, artykuły naukowe, liczne strony internetowe i akty prawne. W bibliografii wyraźnie dominują publikacje polskojęzyczne i ich dobór generalnie należy ocenić pozytywnie, choć w mojej ocenie na poziomie pracy doktorskiej należy unikać wykorzystywania podstawowych podręczników dedykowanych studentom studiów pierwszego stopnia (np. pozycje nr 12, 74) czy słowników (np. pozycja 261 w bibliografii). Mimo to uzasadniony jest wniosek, że źródła przywołane w recenzowanej rozprawie są w większości nowe i prawidłowo powiązane z tematem pracy.

Aspekty formalne, językowe i edycyjne

Praca jest staranna pod względem formalnym i generalnie przygotowana zgodnie ze standardami pisania prac naukowych. Język pracy oceniam jako względnie poprawny, choć miejscami Autorce nie udało się uniknąć stylu właściwego dla prac popularnonaukowych lub publicystycznych.

W pracy występują błędy stylistyczne i interpunkcyjne, a także błędy w pisowni tytułów czasopism. Można było również pokusić się o taką edycję tekstu, by wyeliminować duże puste przestrzenie (np. s. 96, 143, 152, 220, 237 i inne). Moje wątpliwości budzi również też technika robienia przypisów do źródeł pod tabelami. Skoro w tabeli wymienia się nazwiska cytowanych autorów, to wystarczy dodać w nawiasie rok wydania publikacji i stronę, a pełne dane przedstawić w bibliografii na końcu pracy. W ten sposób Autorka uniknęłaby sytuacji, w której przypisy pod tabelą zajmują aż dwie strony i „rozbijają” tekst, co utrudnia jego percepcję. Uważam także za niewłaściwe budowanie bardzo obszernych, obejmujących aż kilkanaście stron tabel (np. tabele nr 16, nr 18). Zdecydowanie utrudnia to analizę tekstu. Moim zdaniem materiał zawarty w tabeli nr 16 należało ująć w postaci odrębnego podrozdziału, a tabelę nr 18 zamienić na „normalny”, zwarty tekst.

W pracy doktorskiej należy unikać powtórzeń tekstu (np. na stronach 138 i 200 znajdują się identyczne fragmenty).

Problemy do uwzględnienia w trakcie publicznej obrony pracy

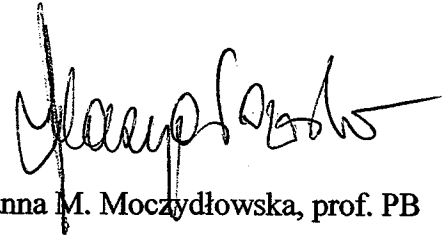
1. Jakie zmiany w obszarze klimatu organizacyjnego mogą wynikać z przemian zachodzących w organizacjach pod wpływem tzw. rewolucji 4.0?
2. Jak Doktorantka postrzega zależność między efektywnością ekonomiczną organizacji i efektywnością organizacyjną? Jakie relacje zachodzą między efektywnością, a sprawnością, skutecznością i wydajnością?

Wniosek końcowy

Tematyka recenzowanej rozprawy doktorskiej została wybrana trafnie i mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka przyjęła typowy dla prac doktorskich schemat postępowania badawczego: przeprowadziła krytyczną analizę literatury identyfikując i oceniając aktualny stan badań nad pojętym tematem. Na tej podstawie skonstruowała teoretyczny model proefektywnościowego klimatu organizacyjnego, a następnie zweryfikowała go w badaniach empirycznych. Praca zawiera treści nowe, oryginalne,

empirycznie weryfikowalne. Podjęta problematyka ma charakter naukowy. Autorka potwierdziła swoją wiedzę teoretyczną na temat klimatu organizacyjnego i jego związku z efektywnością organizacyjną, a także udowodniła umiejętność prowadzenia samodzielnej pracy badawczej. Dysertacja spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim, dlatego **wniosuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.**

Białystok 2019.07.15



dr hab. Joanna M. Moczyłowska, prof. PB