



UNIwersytet JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

Kraków, 10.05.2023 r.

Prof. UJ dr hab. Anna Wziętek-Staško  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgra Sławomira Króliczka**  
**pt.: „STYLE KIEROWANIA JAKO CZYNNIK KSZTAŁTOWANIA**  
**KULTURY ORGANIZACYJNEJ W BRANŻY UBEZPIECZENIOWEJ”**

napisanej pod kierunkiem naukowym

dr hab. Magdaleny Kraczli, prof. Uniwersytetu WSB Merito  
na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

### **I FORMALNO-PRAWNE PODSTAWY SPORZĄDZENIA RECENZJI**

Formalną podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo przewodnie Pani Dziekan Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej- dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyń, prof. AWSB, z dnia 28 lutego 2023 roku, informujące o powierzeniu mi funkcji recenzenta w przewodzie doktorskim Pana mgra Sławomira Króliczka. Przedmiotem recenzji jest rozprawa Pana mgra Sławomira Króliczka, pt.: „*Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej*”, przygotowana pod kierunkiem Pani dr hab. Magdaleny Kraczli, prof. Uniwersytetu WSB Merito.

Podstawą prawną prowadzonego postępowania jest art. 190 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668). Zgodnie z treścią art. 187 (pkt. 1 oraz 2) wyżej wymienionej ustawy: „*Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej (...) Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest*

*oryginalne rozwiązanie problem naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.* Mając na uwadze powyższe, przy ocenie rozprawy doktorskiej Pana mgra Sławomira Króliczka, jako podstawę oceny przyjęto następujące kryteria: wybór i znaczenie podjętej tematyki; poprawność formułowania problemów badawczych, celów, hipotez; zastosowane metody i narzędzia badawcze; struktura i treść merytoryczna rozprawy oraz wykorzystane źródła.

## **II WYBÓR I ZNACZENIE PODJĘTEJ TEMATYKI**

Podjęty przez Autora dysertacji temat uważam za trafny, aktualny i ważny. Choć problematyka dotycząca “stylu kierowania” oraz kultury organizacyjnej” jest już dość dobrze znana i opisana przez badaczy na całym świecie, nieustannie inspiruje do kolejnych poszukiwań. Autor pracy podjął trud odniesienia jej do branży ubezpieczeniowej, co stanowi w pewnym zakresie wypełnienie luki badawczej. Obie kategorie badawcze, ujęte w tytule, zajmują ważne miejsce w obszarze zagadnień eksplorowanych przez badaczy reprezentujących dyscyplinę: nauki o zarządzaniu i jakości, ale też są istotne dla przedstawicieli innych dyscyplin, jak na przykład: psychologia, czy nauki socjologiczne. “Kultura organizacyjna” jest pojęciem trudno definiowalnym, co implikuje szereg niedogodności związanych z jej praktyczną implementacją przez przedstawicieli kadr menedżerskich. Trudność napotykana podczas prób operacjonalizacji pojęcia stanowi dla nich często znaczące wyzwanie. “Styl kierowania” to również kategoria, w swym znaczeniu, wieloaspektowa, o niezmiernie istotnym znaczeniu w procesie zarządzania każdą organizacją. Coraz częściej identyfikowane słabości w pracy menedżerów sprawiają, że ich postać nabiera szczególnego znaczenia w kontekście prowadzonych w dysertacji rozważań. Określone w tytule rozprawy połączenie obu kategorii podnosi poziom prowadzonych dywagacji, z zaciekawieniem kierując uwagę na prezentowane przez Autora rozważania. Warto zauważyć, iż w pracy zamiennie jest używana formuła: “Styl kierowania jako czynnik *kształtowania* kultury organizacyjnej (...)”- w tytule rozprawy, oraz “Styl kierowania jako czynnik *kształtujący* kulturę organizacyjną (...)”. W mojej ocenie wariant drugi jest bardziej trafny i bardziej precyzyjnie odzwierciedla istotę prezentowanych treści. Niezależnie od powyższego, według mnie, tytuł dysertacji jest zgodny z jej treścią.

### III POPRAWNOŚĆ FORMUŁOWANIA PROBLEMÓW BADAWCZYCH, CELÓW ORAZ HIPOTEZ

Szczegółowa prezentacja metodyki badań, w tym celu głównego badań, celów szczegółowych, hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych, została dokonana w rozdziale piątym rozprawy.

Cel główny w brzmieniu: *”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”*, uważam za trafnie odzwierciedlający zakres prowadzonych rozważań. Pewne wątpliwości budzi termin *”opisanie”*. W istocie, bardziej niż z *”opisaniem”*, mamy do czynienia z jednoznacznym *”wskazaniem”* lub *”wyeksponowaniem”*.

W przedmiotowej rozprawie sformułowano trzynaście celów szczegółowych, podzielonych na pięć grup. Wśród nich wymieniono następujące (s. 140-141):

*1/Cele teoretyczne (C1-C4):*

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

C2: Charakterystyka stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.

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

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

Formuła celów teoretycznych nie budzi zastrzeżeń. Stopień ich realizacji warunkują treści zaprezentowane przez Autora w kolejnych rozdziałach pracy, począwszy od rozdziału numer jeden, a skończywszy na rozdziale numer cztery.

*2/Cel metodyczny (C5):*

C5: Określenie metodyki badań empirycznych.

Uważam, że cel został zrealizowany. Jego realizacji poświęcono rozdział piąty pracy.

*3/Cele poznawcze (C6-C7):*

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

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

Cele: C6 oraz C7, w mojej ocenie zostały osiągnięte.

*4/Cel utylitarny (C8):*

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

Stopień osiągnięcia celu C8 nie budzi istotnych zastrzeżeń. Problematyce z nim związanej poświęcono podrozdziały: 6.3 oraz 6.4. W mojej ocenie, zwłaszcza drugi z nich mógł być nieco bardziej pogłębiony. Pewną wątpliwość budzi także kwestia dotycząca tego, kogo Autor ma na myśli używając sformułowania “pozostałych pracowników kadry zarządzającej”, a zwłaszcza to, czym ta grupa różni się od “menedżerów”.

*5/Cele empiryczne (C9-C13):*

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

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

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

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

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

Jednym z narzędzi badawczych, które Autor wykorzystał w procesie badawczym, był kwestionariusz OCAI, autorstwa K.S. Camerona oraz R.E. Quinn'a. Twórcy narzędzia wyróżnili i nazwali cztery typy kultury organizacyjnej, które można zidentyfikować stosując ich narzędzie. Są to typy kultury organizacyjnej: klan, rynek, adhokracja oraz biurokratyczna (hierarchiczna). Uważam, że znacznie bardziej czytelne byłyby rozważania podjęte przez Autora oraz zawartość części empirycznej jego pracy, gdyby posługiwał się wyłącznie powyższymi terminami, w miejsce określeń użytych w formule celów C10 oraz C11:

“(…) nastawionych na elastyczność i swobodę”, czy “(…) nastawionych na kontrolę i stabilność”. Podobna sugestia dotyczy przyjętej typologii stylów kierowania. W pracy brakuje wyraźnej klasyfikacji, precyzującej, które style kierowania Autor kwalifikuje w sposób jednoznaczny jako “nastawione na cel”, a które jako “nastawione na zadania”. Dokonując finalnej oceny prawidłowości treści wyżej wymienionych celów szczegółowych należy

stwierdzić, iż stopień ich realizacji nie budzi zastrzeżeń. Są one spójne z treścią pracy oraz formułą celu głównego.

Ważne miejsce w procesie badawczym zajęła konstrukcja oraz weryfikacja hipotez badawczych (s. 144-145). Autor sformułował hipotezę główną oraz trzynaście hipotez szczegółowych. Ich struktura i treść odpowiada w znaczącej mierze treści celu głównego oraz treści i strukturze celów szczegółowych, choć nie w każdym przypadku zachowuje w pełni spójność. W treści hipotezy głównej widnieje zapis: *“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”*. W przypadku, wyżej wymienionego, celu głównego jest mowa o tym, iż *styl kierowania jest determinantą kształtującą kulturę organizacyjną*. W treści hipotezy H6 również można zidentyfikować zapis, którego treść nie jest do końca zrozumiała: *“Jeżeli uznamy styl kierowania za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to możliwe będzie wskazania zależności pomiędzy nimi a typami kultur z tych organizacjach”*. Błąd powyższy, jak sądzę, można potraktować jako niezamierzone przejęzyczenie. Konstrukcja treści hipotez szczegółowych H10-H11 redukuje wątpliwość dotyczącą celów szczegółowych C10-C11 (wykazaną powyżej), precyzując typy stylów kierowania oraz kultury organizacyjnej, będące przedmiotem zainteresowania Autora dysertacji.

Reasumując, przyjęte w pracy cele, hipotezy oraz problem badawczy są spójne, uporządkowane w sposób logiczny i zgodne z zawartością teoretycznej części rozprawy.

#### **IV ZASTOSOWANE METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE ORAZ STRONA FORMALNA DYSERTACJI**

Przygotowanie części empirycznej przedmiotowej dysertacji oparto na wykorzystaniu dwóch narzędzi badawczych: Kwestionariusza Oceny Stylu Kierowania J.W Reddina (służącego identyfikacji stylu kierowania) oraz Kwestionariusza OCAI K.S. Camerona i R.E. Quinn’a (wykorzystywanego do diagnozy modelu kultury organizacyjnej). Prezentacji narzędzi badawczych dokonano w podrozdziale 5.3. Zawartość tej części opracowania należy uznać za satysfakcjonującą, choć można było oczekiwać znacznie szerszej charakterystyki obu narzędzi, zwłaszcza dotyczącej struktury Kwestionariusza Oceny Stylu Kierowania oraz kompleksowej charakterystyki jego elementów. Przyjęto w tym zakresie nadmierny poziom ogólności.

W procesie badawczym wzięło udział 174 menedżerów, zatrudnionych w branży ubezpieczeniowej. Z uwagi na specyfikę branży, liczbę tę można uznać za satysfakcjonującą.

Dobór próby badawczej również nie budzi istotnych zastrzeżeń, był to dobór celowy. Analizy zabranego materiału faktograficznego dokonano wykorzystując metody ilościowe. W celu weryfikacji hipotez badawczych wykorzystano analizę regresji. Wszystkie hipotezy zostały zweryfikowane, a stosowne wnioski zaprezentowane w sposób prawidłowy w rozdziale szóstym rozprawy. Jako formę prezentacji wyników badań przyjęto wykresy oraz tabele. Postępowanie badawcze zostało zrealizowane zgodnie z procedurą diagnostyczną, odpowiadającą standardom przewidzianym dla tego typu postępowań. Doktorant zaprezentował wyniki badań w sposób przejrzysty oraz kompleksowy.

Dokonując oceny strony formalnej dysertacji należy stwierdzić, iż została ona napisana językiem komunikatywnym, w sposób logiczny i czytelny. Istotnym mankamentem opracowania są jednak nader liczne usterki językowe oraz stylistyczne, identyfikowane w całej pracy. Przykładowe treści budzące wątpliwość to: “Z kolei w drugiej części kwestionariusza została zbadana kultura organizacyjna (...)”, “ W narzędziu tym obliczone zostaną wyniki uzyskane przez respondentów, pozwalające na (...)”. Sugerowałabym również zachowanie dużej ostrożności podczas formułowania niektórych treści, wykorzystywanych w pracy naukowej. Kontrowersyjnie brzmią bowiem sformułowania typu: “Zdaniem P.G. Zimbardo oraz L.F. Rucha prawidłowe ułożenie hipotezy jest (...)”- s. 143, “Narzędzie badawcze w literaturze przedmiotu definiowane jest jako rekwizyt, dzięki któremu (...)”- s. 145, “W teoretycznej części niniejszej dysertacji zostało już wskazane, że kultury organizacyjnej nie da się w żaden sposób zmierzyć oraz zważyć”- s. 148. Zbyt swobodny język wywiera niekorzystny wpływ na postrzeganie całej dysertacji, czyniąc niektóre jej fragmenty niezrozumiałymi.

Reasumując, metodyka badań, w tym dobór narzędzi badawczych oraz próby badawczej, nie budzą zastrzeżeń. Autor wykorzystał w pracy kwestionariusze uznane przez międzynarodowe grono badaczy do analizy kategorii badawczych, eksplorowanych w przedmiotowej dysertacji. Ocena strony formalnej generalnie nie budzi istotnych wątpliwości, z zastrzeżeniem jak wyżej.

## **V STRUKTURA I TREŚĆ MERYTORYCZNA ROZPRAWY ORAZ WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów (cztery rozdziały teoretyczne oraz dwa empiryczne) i zakończenia. Dodatkowo zawiera streszczenie w języku polskim oraz angielskim, bibliografię, spis tabel, rysunków, wykresów oraz załączników. Całość obejmuje 250 stron, w tym 194 strony tekstu. Bibliografia obejmuje 276 pozycji literaturowych, w tym 79 źródeł

internetowych. Na uwagę zasługuje fakt, iż struktura pozycji bibliograficznych obejmuje zaledwie kilka publikacji zagranicznych. Dobór tematyki, wykorzystanych w dysertacji publikacji, jest w pełni zgodny z zawartością merytoryczną rozprawy. Eksponują one zarówno aspekt dotyczący stylu kierowania, jak i kultury organizacyjnej. Aktualność pozycji literaturowych nie budzi zastrzeżeń.

Struktura pracy jest prawidłowa. Układ pracy jest logiczny, transparentny, treść poszczególnych rozdziałów dostosowana do przyjętej formuły celów i hipotez badawczych oraz zakresu problemowego dysertacji.

Wstęp stanowi syntetyczne wprowadzenie do właściwej treści rozprawy, precyzując jednocześnie kluczowe aspekty stanowiące jej zawartość. W tej części istotne miejsce zajmuje również charakterystyka poszczególnych rozdziałów pracy oraz jej celu. Nie uwzględniono w niej prezentacji problemu badawczego oraz hipotez badawczych.

Rozdział pierwszy (s.10-60) obejmuje siedem podrozdziałów. W całości został poświęcony tematyce dotyczącej kultury organizacyjnej. Szczególne miejsce zajmują w nim rozważania dotyczące istoty i roli kultury organizacyjnej, kultury narodowej i jej wpływu na kulturę organizacyjną. W rozdziale tym zaprezentowano również elementy kultury organizacyjnej, jej funkcje oraz metody kształtowania. Istotne miejsce w tej części pracy zajmują dywagacje dotyczące czynników wpływających na kulturę organizacyjną. Rozważania podjęte w rozdziale pierwszym, w sposób satysfakcjonujący rysują tło o podłożu teoretycznym, do badań prezentowanych w dalszej części pracy. Można rozważyć zasadność przedstawienia kolejności podrozdziałów 1.1 oraz 1.2.

Rozdział drugi (s. 61-101) obejmuje sześć podrozdziałów. Dokonano w nim analizy porównawczej pojęć: kierownik, menedżer oraz przywódca, co wydaje się cenne z punktu widzenia doprecyzowania istoty stylu kierowania- kluczowej kategorii zawartej w tytule pracy. Ważne miejsce w tym rozdziale zajmują rozważania dotyczące istoty pracy menedżera. Poświęcono im trzy podrozdziały (2.2-2.4). Dwa kolejne wprowadzają czytelnika w obszar problematyki dotyczącej stylów kierowania. Warto podkreślić, iż uwzględniono tylko podstawowe klasyfikacje stylów kierowania. Nie zawarto w pracy bardziej szczegółowej ich charakterystyki, co byłoby pożądanym.

Rozdział trzeci (s. 102-114) to część pracy, w której skupiono uwagę na wyeksponowaniu zależności między stylem kierowania a kulturą organizacyjną, kierując uwagę na teoretyczny wymiar eksplorowanej zależności. Obejmuje on trzy podrozdziały. Autor słusznie zauważa, iż zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a stylem kierowania jest dwukierunkowa. Warto było zaprezentować ten aspekt w sposób bardziej szczegółowy. W

mojej ocenie trudno znaleźć uzasadnienie dla treści podrozdziału 3.2. w rozdziale trzecim. Bardziej zasadne byłoby włączenie tego podrozdziału do struktury rozdziału pierwszego.

Rozdział czwarty (s. 115-138), to ostatni z rozdziałów teoretycznych pracy. Dokonano w nim charakterystyki rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych. Treść tego rozdziału nie budzi zastrzeżeń. Rozdział piąty (s. 139-156) oraz szósty (s. 157-192) to dwa rozdziały, stanowiące część empiryczną pracy, do których odniesiono się w poprzedniej części niniejszej recenzji.

Dokonując próby podsumowania należy stwierdzić, iż struktura pracy jest prawidłowa, logicznie uporządkowana i można uznać, iż odpowiada obowiązującym standardom w tym zakresie. Treści omówione w poszczególnych rozdziałach są powiązane z kategoriami zawartymi w tytule pracy. Struktura podrozdziałów w większości przypadków jest zgodna z tytułami rozdziałów. Pewien niedosyt budzi rozdział trzeci. Klasyfikacja celów oraz hipotez badawczych jest powiązana z treścią rozdziałów. Rozważania podjęte w części empirycznej stanowią dopełnienie rozważań teoretycznych.

## **VI KONKLUZJA**

Rozprawa doktorska autorstwa Pana mgra Sławomira Króliczka, pt.: *“Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej”*, przygotowana pod kierunkiem Pani dr hab. Magdaleny Kraczi, prof. Uniwersytetu WSB Merito, spełnia wymogi rozprawy doktorskiej określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668). Tematyka rozprawy, będącej opracowaniem oryginalnym, mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Poruszana problematyka, z uwagi na charakter prowadzonych rozważań, dotyczących analizy szeroko pojętych interakcji międzyludzkich, pozwala ją również odnieść do treści właściwych także dla innych dyscyplin, tj. nauk socjologicznych i psychologii, czyniąc z niej dysertację o charakterze interdyscyplinarnym. **Mając na uwadze powyższą opinię wnioskuję o dopuszczenie pracy doktorskiej Pana mgra Sławomira Króliczka do publicznej obrony na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.**

Dr hab. Anna Wziętek-Staśko, prof. UJ

Kraków, 10.05.2023 r.



