



**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Sylwii Siejki**  
**pt. „Kształtowanie kultury organizacyjnej w oparciu o autentyczne przywództwo”**  
**napisanej pod kierunkiem naukowym**  
**dr hab. Marka Szajta, prof. PCz**  
**na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej**

**1. Podstawa formalna i zakres recenzji**

Niniejsza recenzja została przygotowana w odpowiedzi na decyzję Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 23 września 2025 r. o wyznaczeniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr inż. Sylwii Siejki.

Podstawą przeprowadzonej oceny rozprawy doktorskiej mgr inż. Sylwii Siejki były kryteria formalno-prawne wynikające z Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2022 r., poz. 574, z późn. zm.). Ocena została ukierunkowana na spełnienie wymagań dotyczących ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydatki ubiegającej się o stopień doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, zdolności do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a także oryginalności rozwiązania zaproponowanego problemu naukowego.

Odniesienie do wskazanych wymogów zrealizowano poprzez odpowiednie ustrukturyzowanie treści recenzji. W pierwszej kolejności dokonano oceny zasadności wyboru tematyki rozprawy oraz omówiono cele pracy, jak również sformułowane hipotezy badawcze. Kolejna część recenzji dotyczy konstrukcji dysertacji oraz jej zawartości merytorycznej. Następnie odniesiono się do wykorzystanych źródeł oraz zastosowanych metod i narzędzi badawczych.

Sformułowano również ocenę strony formalnej opracowania. Całość uzupełnia ogólna ocena rozprawy oraz końcowa konkluzja.

## **2. Wybór tematyki rozprawy**

Recenzowana rozprawa doktorska podejmuje problematykę kształtowania kultury organizacyjnej w oparciu o autentyczne przywództwo, wpisując się w aktualny nurt badań nad funkcjonowaniem organizacji w warunkach narastającej niepewności i złożoności otoczenia. Wybór tej tematyki należy uznać za w pełni uzasadniony z kilku istotnych powodów.

Po pierwsze, przywództwo odgrywa kluczową rolę w wyznaczaniu kierunków rozwoju organizacji, kształtowaniu zasad jej funkcjonowania oraz zapewnianiu trwałości przyjętych rozwiązań w długim okresie. W warunkach dynamicznych i trudnych do przewidzenia zmian to właśnie jakość przywództwa decyduje o zdolności organizacji do zachowania spójności, stabilności oraz zdolności adaptacyjnych. Podejmowanie problematyki autentycznego przywództwa, akcentującego koherentność działań liderów z deklarowanymi wartościami i normami etycznymi, stanowi zatem ważny i aktualny kierunek badań.

Po drugie, kultura organizacyjna stanowi istotny determinant zachowań pracowników oraz trwałości wartości i norm regulujących funkcjonowanie organizacji, a jednocześnie przestrzeń, w której materializuje się oddziaływanie przywództwa. W tym ujęciu autentyczne przywództwo, rozumiane jako spójność działań liderów z deklarowanymi wartościami etycznymi, pozostaje w dalszym ciągu niewystarczająco rozpoznane jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną oraz relacje oparte na zaufaniu. Tym samym, podjęcie badań empirycznych nad wpływem autentycznego przywództwa na kulturę organizacyjną przyczynia się do ograniczenia luki poznawczej w tym zakresie.

Po trzecie, wybór placówek leczniczych funkcjonujących w Polsce jako podmiotu badań empirycznych należy uznać za właściwy. Specyfika działania tych organizacji, obejmująca złożone procesy decyzyjne, wysoką odpowiedzialność oraz funkcjonowanie w warunkach stałej niepewności i deficytów kadrowych, sprawia, że znaczenie przywództwa opartego na spójnych wartościach oraz rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu zachowań pracowników jest w tym sektorze szczególnie ważne, co podnosi zarówno wartość poznawczą, jak i praktyczny wymiar rozprawy.



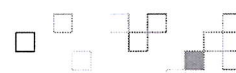
### 3. Cele rozprawy i hipotezy badawcze

We wstępie Doktorantka sformułowała cel główny pracy, którym jest „ocena poziomu autentycznego przywództwa w polskich szpitalach oraz jego wpływu na kształtowanie kultury organizacyjnej, respektowanie i konflikt wartości etycznych, a także na poziom zadowolenia z pracy, zaufania oraz współpracy z przełożonymi w opinii pracowników różnych grup zawodowych” (s. 7). Tak określony cel główny ma charakter kompleksowy i wielowymiarowy, jednoznacznie wskazując na przedmiot oraz kontekst prowadzonych badań.

Realizacja celu głównego została wsparta zestawem celów cząstkowych. Cele te obejmują:

- „dokonanie przeglądu literatury na temat koncepcji i typologii kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem metod jej pomiaru oraz znaczenia dla funkcjonowania organizacji ochrony zdrowia;
- usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu koncepcji i modeli przywództwa we współczesnych organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem przywództwa autentycznego i organizacji ochrony zdrowia;
- określenie roli wartości etycznych w zarządzaniu organizacjami, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji ochrony zdrowia;
- zmierzenie poziomu autentycznego przywództwa w badanych szpitalach z perspektywy pracowników różnych grup zawodowych;
- określenie dominujących typów kultury organizacyjnej w badanych szpitalach na podstawie modelu wartości konkurujących OCAI;
- określenie poziomu ważności (istotności) wartości etycznych w pracy zawodowej pracowników oraz stopnia ich respektowania w codziennej praktyce organizacyjnej;
- określenie poziomu zadowolenia z pracy, zaufania do przełożonych oraz współpracy pracowników i przełożonych” (s. 7).

Cele cząstkowe zostały sformułowane w sposób jasny, logiczny i wzajemnie spójny, a ich układ tworzy przejrzystą strukturę badawczą podporządkowaną realizacji celu głównego. Trafnie łączą one wymiar teoretyczny z empirycznym, co ma szczególne znaczenie w kontekście złożonej problematyki przywództwa i kultury organizacyjnej w sektorze ochrony zdrowia, przy czym warto jedynie zauważyć, że zakres analiz empirycznych zaprezentowanych w dalszych częściach pracy jest nieco szerszy niż wynikałoby to z deklarowanych celów cząstkowych.



Analiza treści rozprawy pozwala stwierdzić, iż zarówno cel główny, jak i cele cząstkowe zostały w pracy zrealizowane.

W oparciu o sformułowane cele badawcze Autorka postawiła sześć hipotez badawczych, które zostały poddane empirycznej weryfikacji w części badawczej rozprawy. Hipotezy te mają następujące brzmienie:

„H1: Wyższy poziom autentycznego przywództwa wiąże się z mniejszą rozbieżnością między oceną ważności poszczególnych wartości etycznych a oceną poziomu ich respektowania w organizacji z punktu widzenia pracownika.

H2: Wyższy poziom autentycznego przywództwa wpływa na wyższą ocenę poziomu zadowolenia z pracy.

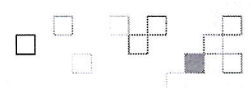
H3: Wyższy poziom autentycznego przywództwa wpływa na wyższą ocenę poziomu zaufania do przełożonych.

H4: Wyższy poziom autentycznego przywództwa wpływa na wyższą ocenę współpracy pracowników i przełożonych.

H5: Pracownicy różnych grup zawodowych zatrudnieni w szpitalach istotnie różnią się w ocenie poziomu autentycznego przywództwa przełożonych.

H6: W szpitalach, w których kluczowi liderzy (kadra zarządzająca) są wyżej oceniani pod względem autentycznego przywództwa, występuje mniejsza rozbieżność między oceną ważności poszczególnych wartości etycznych a oceną poziomu ich respektowania w organizacji z punktu widzenia pracownika” (s. 8).

Sformułowane hipotezy są logicznie spójne z celem głównym rozprawy. Mają one charakter nieoczywisty i są możliwe do empirycznej weryfikacji. Pewne wątpliwości może budzić częściowe powtórzenie zakresu merytorycznego hipotez H1 i H6, które odnoszą się do rozbieżności pomiędzy deklarowaną ważnością wartości etycznych a poziomem ich respektowania w organizacji, przy czym różnicuje je jedynie poziom analizy przywództwa. Warto jednocześnie zauważyć, że przyczynowo-skutkowa forma hipotez H2–H4 pociąga za sobą określone implikacje metodyczne, w szczególności w zakresie doboru metod analizy umożliwiających wnioskowanie o relacjach przyczynowych.



#### 4. Konstrukcja i treść rozprawy

Rozprawa doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, streszczenia w języku angielskim, bibliografii oraz spisów tabel i rysunków. Praca liczy łącznie 251 stron. Konstrukcja rozprawy jest logiczna i przejrzysta, a zaproponowany układ treści pozostaje spójny z postawionym celem głównym oraz celami cząstkowymi pracy. Podział rozprawy na część teoretyczną, metodyczną i empiryczną odpowiada standardom rozpraw doktorskich oraz zapewnia klarowność wywodu. Układ rozdziałów i podrozdziałów jest konsekwentny i uporządkowany, a ich sekwencja sprzyja zachowaniu logicznej ciągłości rozważań. Całość struktury rozprawy należy ocenić jako poprawną i adekwatną do charakteru podejmowanego problemu badawczego.

We wstępie Autorka osadza problem badawczy w kontekście współczesnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji oraz podkreśla rolę kultury organizacyjnej i wartości etycznych w warunkach niepewności otoczenia. Ponadto wskazuje na znaczenie przywództwa, w szczególności przywództwa autentycznego, jako kluczowego czynnika kształtującego kulturę organizacyjną, uzasadnia wybór tematu rozprawy, odwołując się m.in. do własnych doświadczeń praktycznych, identyfikuje lukę badawczą w odniesieniu do sektora ochrony zdrowia oraz formułuje cel główny, cele szczegółowe, hipotezy badawcze i ogólne założenia metodyczne. Należy podkreślić, że wstęp stanowi właściwe wprowadzenie do dalszych rozważań zawartych w rozprawie.

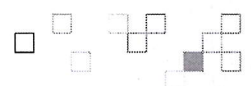
Rozdział pierwszy rozprawy stanowi teoretyczne wprowadzenie do problematyki kultury organizacyjnej i został uporządkowany zgodnie z klasycznym układem zagadnień. W pierwszej części rozdziału Autorka koncentruje się na definiowaniu kultury organizacyjnej, przywołując szeroki przegląd ujęć teoretycznych, w tym definicję Cz. Sikorskiego, którą uznaje za użyteczną z punktu widzenia dalszych analiz, choć uzasadnienie tego wyboru ma raczej charakter syntetyczny. Następnie omawia w sposób kompleksowy funkcje i elementy kultury organizacyjnej oraz wybrane typologie jednowymiarowe. Większość zaprezentowanych przez Autorkę typologii jednowymiarowych pozostaje zbieżna z poszczególnymi wymiarami kultury zaproponowanymi przez G. Hofstede'a, takimi jak: dystans władzy, męskość i kobiecość, indywidualizm i kolektywizm, stopień unikania niepewności oraz dynamizm konfucjański, który w nowszych wersjach modelu funkcjonuje jako wymiar orientacji długoterminowej, co warto byłoby uwzględnić w opisie modelu. Znaczną część rozdziału poświęcono typologiom i



modelom wielowymiarowym kultury organizacyjnej, których dobór jest szeroki i obejmuje kluczowe koncepcje obecne w literaturze przedmiotu. Warto zauważyć, że prezentacja modeli mogłaby zostać wzbogacona o bardziej wyczerpujące uzasadnienie ich wyboru oraz krótkie porównanie według kryteriów innych niż same wymiary kultury. Rozdział zamyka podrozdział poświęcony roli przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej, którego zakres tematyczny jest nieco szerszy niż sugeruje jego tytuł, gdyż obejmuje również omówienie innych czynników kulturotwórczych.

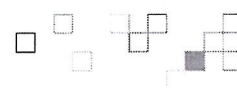
Rozdział drugi rozprawy poświęcony został zagadnieniom związanym z rolą kultury organizacyjnej w podmiotach leczniczych. W pierwszej części rozdziału Autorka omawia specyfikę zarządzania w szpitalach, akcentując silne uregulowania formalne oraz szczególną rolę relacji międzyludzkich i odpowiedzialności zawodowej w procesach opieki zdrowotnej. Za właściwe należy uznać podkreślenie roli kapitału ludzkiego w zarządzaniu podmiotami leczniczymi, przy czym w kontekście uregulowań formalnych warto było rozważyć przedstawienie modeli zarządzania wynikających ze standardów akredytacyjnych. Prowadzone rozważania na temat funkcjonowania szpitali zostały uzupełnione o syntetyczną charakterystykę ich otoczenia bliższego i dalszego. Następnie przedstawiono istotę oraz metody pomiaru kultury organizacyjnej w podmiotach leczniczych, ze szczególnym uwzględnieniem czynników wpływających na jej kształtowanie. W kolejnym podrozdziale Autorka koncentruje się na roli wartości etycznych w zarządzaniu organizacjami ochrony zdrowia, wprowadzając podział na wartości i cnoty charakterystyczne dla zawodów medycznych oraz odnosząc do etyki zarządzania jako zbioru norm obowiązujących kadrę kierowniczą, co wydaje się w pełni uzasadnione w kontekście prowadzonych badań własnych. Na podkreślenie zasługują również pojawiające się w tym rozdziale odniesienia do zaufania jako kluczowego zasobu strategicznego, osadzonego w koncepcji kapitału społecznego i intelektualnego.

Kolejny rozdział rozprawy poświęcony został problematyce przywództwa w zarządzaniu organizacją i stanowi logiczne rozwinięcie wcześniejszych rozważań teoretycznych. Autorka omawia pojęcie i istotę przywództwa, trafnie akcentując rozróżnienie pomiędzy przywództwem a zarządzaniem oraz wskazując na obszary ich wzajemnego przenikania. Następnie przedstawia ewolucję teorii i modeli przywództwa, porządkując je według głównych nurtów teoretycznych, co pozwala na czytelne osadzenie dalszych analiz w dorobku literatury przedmiotu. W tym kontekście można jedynie zauważyć, że interesującym rozwinięciem



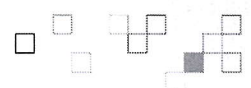
przedstawionego przeglądu modeli przywództwa byłoby zaakcentowanie wyłaniających się współczesnych koncepcji przywództwa, takich jak przywództwo wirtualne, rozwijane w odpowiedzi na rosnące znaczenie pracy zdalnej i zespołów rozproszonych. Omawiając poszczególne modele przywództwa, Autorka w sposób bezpośredni odnosi przywództwo służebne i autentyczne do specyfiki sektora ochrony zdrowia. W odniesieniu do przywództwa autentycznego Doktorantka przywołuje tzw. „problem Hitlera”, wskazując na normatywny charakter modelu i pewne jego ograniczenia. W literaturze przedmiotu obecne są jednak również bardziej rozbudowane refleksje krytyczne, dotyczące m.in. relacyjnego i kontekstowego rozumienia autentyczności, trudności w jednoznacznej operacjonalizacji tego konstruktów oraz ryzyka jego nadmiernie normatywnego ujęcia, które mogłyby stanowić interesujące uzupełnienie tej części rozdziału. Rozdział zamyka część poświęcona znaczeniu i pomiarowi przywództwa w sektorze ochrony zdrowia.

Rozdział czwarty rozprawy zawiera opis metodyki badań własnych. Autorka właściwie porządkuje kluczowe elementy procesu badawczego, prezentując problem badawczy, cele i hipotezy, dobór metod i narzędzi badawczych, opis procedury badawczej oraz charakterystykę próby. W odniesieniu do problemu badawczego, Autorka odwołuje się do sposobu oddziaływania autentycznego przywództwa na kulturę organizacyjną, respektowanie i konflikt wartości etycznych oraz poziom zaufania, współpracy i zadowolenia z pracy, co może sugerować istnienie mechanizmów mediacyjnych lub moderacyjnych w przestrzeni relacyjnej pomiędzy badanymi zjawiskami. W warstwie metodycznej badanie zostało osadzone w podejściu ilościowym i zrealizowane zgodnie z procedurą wieloetapową, obejmującą przygotowanie i adaptację narzędzi, badanie pilotażowe oraz badania właściwe przeprowadzone w sześciu szpitalach województwa małopolskiego w okresie od czerwca do sierpnia 2024 roku. Dane empiryczne pozyskano za pomocą kwestionariusza ankiety, wykorzystującego standaryzowane narzędzia badawcze (ALQ, OCAI), uzupełnione o autorskie skale pomiarowe. Próba badawcza liczyła 786 pracowników sześciu szpitali i charakteryzowała się znacznym zróżnicowaniem pod względem grup zawodowych, poziomów zarządzania, wieku oraz wykształcenia, co umożliwiło uwzględnienie perspektywy zarówno kadry menedżerskiej, jak i personelu wykonawczego. Całość rozdziału stanowi spójny i logiczny opis przeprowadzonego procesu badawczego, jednak dla zwiększenia rygoru metodycznego wskazane byłoby konsekwentne rozróżnianie pomiędzy metodami a narzędziami badawczymi.



Rozdział piąty rozprawy obejmuje prezentację i analizę wyników badań empirycznych dotyczących roli autentycznego przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej szpitali z uwzględnieniem kwestii związanych z zadowoleniem z pracy, współpracą, zaufaniem oraz konfliktem wartości. Opis wyników jest poprawny i spójny z przyjętymi celami oraz hipotezami badawczymi, a także adekwatny do zastosowanych metod analizy danych. Autorka prezentuje szeroki zakres analiz porównawczych i korelacyjnych, uwzględniając zróżnicowanie respondentów ze względu na grupy zawodowe, poziom zarządzania, wiek oraz inne cechy. Analizy porównawcze prowadzone według kryterium grup zawodowych są niewątpliwie interesujące z poznawczego punktu widzenia oraz pozwalają na pogłębione ujęcie badanego problemu, jednak w niektórych przypadkach mogą powodować trudności interpretacyjne, zwłaszcza gdy sposoby konstruowania zestawień nie są wystarczająco szczegółowo opisane, czego przykładem są wyniki dotyczące porównań oceny autentycznego przywództwa bezpośrednich przełożonych (Tabela 5.1 i Tabela 5.16). W części poświęconej analizom korelacyjnym dużą wartość poznawczą dostarczają wyniki badania relacji pomiędzy komponentami autentycznego przywództwa (transparentności, etyczności, otwartości na informację zwrotną oraz samoświadomości) a typami kultury organizacyjnej (Klan, Adhorecja, Rynek i Hierarchia). Ponadto Autorka identyfikuje zależności pomiędzy oceną autentycznego przywództwa a zadowoleniem z pracy, poziomem zaufania i współpracą z przełożonymi, jednak interpretacja tych wyników miejscami wykracza poza możliwości wnioskowania oferowane przez analizę korelacyjną, gdyż korelacja nie pozwala na jednoznaczne wnioskowanie o relacjach przyczynowo-skutkowych. W tym kontekście przyczynowy sposób sformułowania hipotez H2–H4 implikuje potrzebę pogłębionej interpretacji teoretycznej, uzasadniającej postulowany kierunek wpływu.

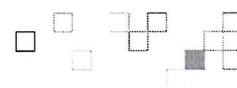
W zakończeniu rozprawy Autorka dokonuje syntetycznego podsumowania kluczowych ustaleń teoretycznych i empirycznych, odnosząc je do sformułowanych celów oraz hipotez badawczych. Przedstawione wnioski pozwalają uporządkować uzyskane rezultaty i podkreślają znaczenie autentycznego przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej oraz jego pozytywny wpływ na zadowolenie pracowników z pracy, zaufanie i współpracę z przełożonymi, a także respektowanie w organizacji wartości etycznych. Zakończenie zawiera również rekomendacje o charakterze praktycznym, które stanowią wartościowe dopełnienie przeprowadzonych analiz.



## 5. Wykorzystane źródła, metody i narzędzia badawcze

Wykorzystane w rozprawie źródła literaturowe obejmują 365 pozycji bibliograficznych, w tym monografie, artykuły naukowe, raporty oraz akty prawne. Na ich podstawie Autorka przeprowadziła tradycyjny przegląd literatury, obejmujący zarówno dorobek krajowy, jak i zagraniczny, co pozwoliło na właściwe osadzenie problematyki badawczej w istniejącym stanie wiedzy. Zakres oraz dobór źródeł należy ocenić jako adekwatny do przedmiotu badań i świadczący o bardzo dobrej orientacji Autorki w literaturze przedmiotu.

Źródłem danych pierwotnych było badanie ankietowe zrealizowane na próbie 786 pracowników sześciu szpitali zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego. Zgodnie z opisaną procedurą badawczą dobór próby badawczej miał charakter mieszany, obejmujący celowy dobór jednostek organizacyjnych oraz warstwowo-losowy dobór respondentów. Zastosowany schemat doboru próby należy uznać za metodycznie poprawny i adekwatny do warunków prowadzenia badań w sektorze ochrony zdrowia. Przyjęte rozwiązanie umożliwiło objęcie badaniem zróżnicowanych grup zawodowych (kadra zarządzająca, kadra kierownicza, kadra lekarska, kadra pielęgniarska, pozostały średni personel medyczny lub administracyjny). W celu weryfikacji poprawności merytorycznej opracowanego narzędzia badawczego Autorka przeprowadziła pilotażowe badanie ankietowe w jednym ze szpitali. W kwestionariuszu ankiety wykorzystano autorskie pytania dotyczące wartości etycznych, zadowolenia z pracy, poziomu zaufania pracowników do przełożonych oraz poziomu współpracy między pracownikami. Ponadto kwestionariusz ankiety bazował na pytaniach pochodzących ze standaryzowanego kwestionariusza autentycznego przywództwa ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) w dwóch wersjach: 1) ALQ Self - dla kadry menedżerskiej do samooceny, 2) ALQ Rater - dla podwładnych do oceny swoich przełożonych oraz pytaniach ze standaryzowanego kwestionariusza do oceny kultury organizacji OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Należy podkreślić, że oryginalne i polskie wersje kwestionariuszy ALQ oraz OCAI cechują się zarówno wysoką rzetelnością, jak i trafnością. Jeżeli chodzi o autorskie skale pomiarowe, to proces walidacji kwestionariusza obejmował wyłącznie ocenę rzetelności skali pomiaru wartości etycznych. Uwzględniając nieciągły charakter zastosowanych skal pomiarowych, do badania korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi Autorka wykorzystwała współczynniki korelacji Spearmana i Youle'a. Do przeprowadzenia porównań międzygrupowych zastosowano zarówno testy parametryczne, jak i nieparametryczne. W odniesieniu do wyników części analiz



opisy i tytuły tabel nie pozwalają jednak w pełni jednoznacznie ustalić, jaki konkretny test statystyczny został wykorzystany (np. Tabela 5.2).

## **6. Formalna strona pracy**

Przedłożona rozprawa doktorska spełnia wymagania objętościowe i cechuje się spójną oraz logiczną strukturą treści. Układ rozdziałów i podrozdziałów należy ocenić jako prawidłowy z punktu widzenia realizacji sformułowanego celu głównego oraz celów szczegółowych. Język pracy jest poprawny pod względem formalnym i odpowiada standardom dyskursu naukowego właściwego dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Autorka posługuje się terminologią w sposób adekwatny i zrozumiały, co pozytywnie wpływa na klarowność wyводу.

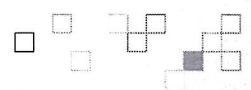
W tekście występują jedynie sporadyczne niedoskonałości stylistyczne, które nie mają istotnego wpływu na ogólną czytelność ani odbiór merytoryczny rozprawy. Zarówno część teoretyczna, jak i empiryczna została opracowana w sposób estetyczny i przejrzysty, z zachowaniem zasad poprawnej prezentacji materiału badawczego. Wyniki analiz zaprezentowano w formie tabelarycznej i graficznej, co ułatwia ich interpretację oraz porównywanie.

Na marginesie warto zwrócić uwagę na drobne niespójności redakcyjne o charakterze technicznym. Dotyczą one m.in. numeracji niektórych podrozdziałów (rozdział oznaczony jako 3.4. Rola przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej, który zgodnie z układem pracy powinien zostać oznaczony jako 1.6), a także rozbieżności pomiędzy zapisami w spisie treści a tytułami podrozdziałów w tekście głównym (podrozdział 1.5 dotyczący typologii i modeli wielowymiarowych kultury organizacyjnej). Mają one jednak charakter porządkowy i nie wpływają na ocenę merytoryczną pracy.

## **7. Ogólna ocena dysertacji**

Oceniana rozprawa doktorska charakteryzuje się istotną wartością poznawczą i podejmuje aktualny problem badawczy związany z kształtowaniem kultury organizacyjnej w oparciu o autentyczne przywództwo w organizacjach ochrony zdrowia. Do najważniejszych zalet pracy należy zaliczyć:

- podjęcie aktualnej i złożonej problematyki badawczej, istotnej zarówno z punktu widzenia teorii zarządzania, jak i praktyki funkcjonowania podmiotów leczniczych,



- przeprowadzenie szerokich i pogłębionych studiów literaturowych, które umożliwiły trafne osadzenie analiz w aktualnym stanie wiedzy oraz jednoznaczne określenie luki badawczej,
- opracowanie spójnej i logicznej struktury rozprawy, konsekwentnie podporządkowanej sformułowanym celom i hipotezom badawczym,
- samodzielne pozyskanie danych empirycznych w drodze badań ankietowych,
- zaprojektowanie wieloetapowej procedury badawczej, umożliwiającej pogłębioną analizę zależności pomiędzy badanymi zmiennymi oraz zwiększenie wiarygodności uzyskanych wyników,
- sformułowanie wniosków o charakterze aplikacyjnym, które mogą stanowić użyteczne wskazówki dla kadry zarządzającej podmiotami ochrony zdrowia w zakresie kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej.

Uwagi o charakterze krytycznym sformułowane we wcześniejszej części recenzji nie mają istotnego wpływu na ogólną ocenę rozprawy ani nie podważają jej wartości naukowej. Do części zasygnalizowanych uwag Autorka będzie mogła odnieść się podczas publicznej obrony rozprawy doktorskiej, odpowiadając na poniższe pytania:

- a) Czy zależności pomiędzy autentycznym przywództwem a kulturą organizacyjną mają charakter jednokierunkowy, czy też są to relacje wzajemne i dynamiczne?
- b) Jakie ograniczenia wiążą się z zastosowaniem omawianych modeli przywództwa, w tym koncepcji autentycznego przywództwa, w specyficznych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji ochrony zdrowia?
- c) Jak, w świetle uzyskanych wyników badań empirycznych, można interpretować zróżnicowanie ocen poziomu autentycznego przywództwa bezpośrednich przełożonych pomiędzy poszczególnymi grupami zawodowymi?
- d) W jaki sposób współwystępowanie autentycznego przywództwa oraz kultur organizacyjnych typu klan i adhokracja może sprzyjać postawom innowacyjnym w badanych organizacjach?



## 8. Konkluzja końcowa

Rozprawa doktorska mgr inż. Sylwii Siejki pt. „Kształtowanie kultury organizacyjnej w oparciu o autentyczne przywództwo” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim. Stanowi ona wartościowe i oryginalne opracowanie naukowe podejmujące istotną problematykę badawczą z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka potwierdziła, że posiada szeroką wiedzę teoretyczną, poprawny warsztat metodyczny oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

W związku z powyższym wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości o dopuszczenie mgr inż. Sylwii Siejki do kolejnych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.

Lublin, 04.02.2026 r.

