

dr hab. inż. Ewa Wszendybył-Skulska, prof. UJ
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Przedsiębiorczości

Kraków, 15.01.2026 r.



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Recenzja

rozprawy doktorskiej Pani mgr Sylwii Siejki

**pt. *Kształtowanie kultury organizacyjnej w oparciu o autentyczne przywództwo,*
napisanej pod kierunkiem dr hab. Marka Szajta, prof. PCz**

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

Podstawa przygotowania recenzji

Podstawą formalną przygotowania recenzji rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Siejki jest pismo przewodnie dr hab. Agaty Mesjarz – Lech, prof. PCz. Prodziekan ds. nauki Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej informujące mnie o decyzji Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 14.11.2025 roku o numerze R-WZ.BODN.510.4.2025 powołującej mnie na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Siejki.

Przedmiotem recenzji jest polskojęzyczne opracowanie zwarte pt. *Kształtowanie kultury organizacyjnej w oparciu o autentyczne przywództwo* obejmujące łącznie 251 stron standardowego maszynopisu autorstwa mgr Sylwii Siejki. Rozprawa doktorska obejmuje dwa zasadnicze rodzaje treści tj. treści właściwe (wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie) oraz treści dopełniające (strona tytułowa, spisy). Z formalnego punktu widzenia rozprawa doktorska zawiera wszystkie niezbędne elementy pracy naukowej (w tym teoretyczne, metodyczne, empiryczne), a jej forma językowa oraz redakcyjna umożliwia jej ocenę.

Z formalno-etycznego punktu widzenia nie zachodzi konflikt interesów na linii Recenzentka-Doktorantka.

Recenzja jest sporządzona z uwzględnieniem wymogów określonych w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 z późn. zm.) ze szczególnym uwzględnieniem artykułu 187.

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



Po zapoznaniu się z treścią rozprawy mgr Sylwii Siejki i mając na uwadze ustawowe wymogi stwierdzam, że rozprawa doktorska mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (dziedzina nauk społecznych), jak również spełnia ona wymagania stawiane tego typu pracom naukowym. Stanowi bowiem oryginalne rozwiązanie ważnego problemu naukowego, który dotyczy kształtowania kultury organizacyjnej w polskich szpitalach poprzez autentyczne przywództwo.

Treść recenzowanej rozprawy dowodzi także, że Doktorantka posiada ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, oraz wykazuje umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Szczegółowe uzasadnienie mojej oceny zamieszczam w niniejszej recenzji. Obejmuje ona następujące aspekty oceny:

- ocenę trafności problemu naukowego i tematu rozprawy,
- cele i hipotezy rozprawy,
- ocenę struktury rozprawy i uwagi merytoryczne,
- ocenę doboru i wykorzystania źródeł,
- ocenę strony formalnej rozprawy,
- wartość dodaną rozprawy,
- uwagi końcowe.

Ocena trafności problemu naukowego i tematu rozprawy

Przedmiotem rozprawy mgr Sylwii Siejki jest problematyka kształtowania kultury organizacyjnej poprzez autentyczne przywództwo ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów sektora ochrony zdrowia. Doktorantka podjęła aktualny i ważny problem naukowy, analizując relacje między autentycznym przywództwem a kulturą organizacyjną podmiotów ochrony zdrowia w kontekście dynamicznych zmian otoczenia organizacyjnego, jego niepewności, złożoności i niejednoznaczności (konceptcja VUCA). Problem ten wpisuje się we współczesne nurty badań nad nowoczesnym przywództwem opartym na wartościach i etyce.

Podjęty temat rozprawy ma istotne znaczenie zarówno naukowe, jak i praktyczne, szczególnie w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach publicznych, w tym w podmiotach sektora ochrony zdrowia. Kultura organizacyjna oraz styl przywództwa są obok poziomu kompetencji pracowników



kluczowymi determinantami sukcesu zmian w przedsiębiorstwach (Cyfert i in., 2025). We współczesnym świecie wszystkie podmioty, w tym i te z sektora ochrony zdrowia stoją przed wieloma wyzwaniami, które wymagają skutecznego zarządzania zmianą. Muszą wciąż dostosowywać się do zmieniających się uwarunkowań rynkowych, technologicznych, społecznych, kulturowych oraz prawnych. Przywództwo pełni więc kluczową rolę w podejmowaniu trafnych decyzji strategicznych oraz kształtowaniu kultury organizacyjnej otwartej i ukierunkowanej na tworzenie innowacyjnego środowiska pracy.

Problematyka kształtowaniu kultury organizacyjnej w oparciu o autentyczne przywództwo jest istotną z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości, jednak stosunkowo rzadko odnosi się do podmiotów sektora ochrony zdrowia. Recenzowana rozprawa autorstwa mgr Sylwii Siejki pogłębia stan wiedzy w tym zakresie.

Autorka wybrała oryginalny, ambitny i wymagający temat badań, a cele z niego wynikające starała się skutecznie zrealizować. Istotnym i zarazem oryginalnym aspektem tematu rozprawy jest podjęcie badań w zakresie określenia poziomu autentycznego przywództwa w polskich szpitalach oraz jego wpływu na konflikt wartości etycznych. Tytuł rozprawy jest czytelny, jednoznaczny i nie budzi zastrzeżeń. Treść rozprawy jest w pełni zgodna z jej tytułem.

Z przekonaniem stwierdzam, że Doktorantka bardzo dobrze rozpoznała problem badawczy. Przeprowadzając dla potrzeb rozprawy badania, wykazała się dobrym przygotowaniem, a przy opracowaniu wyników badań, ich prezentacji i ocenie posiadaniem ukształtowanego, aczkolwiek nie w pełni, warsztatu badawczego. Przy czym nie uniknęła, drobnych błędów, usterek, niekonsekwentnych wywodów.

Cele i hipotezy rozprawy

Autorka sformułowała cel główny rozprawy *„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.”* oraz siedem celów szczegółowych w wymiarze teoretycznym i praktycznym.



Cele szczegółowe w wymiarze teoretycznym:

1. *Dokonanie przeglądu koncepcji i typologii kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem metod jej pomiaru oraz znaczenia dla funkcjonowania organizacji ochrony zdrowia.*
2. *Usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu koncepcji i modeli przywództwa we współczesnych organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem autentycznego przywództwa i organizacji ochrony zdrowia.*
3. *Określenie roli wartości etycznych w zarządzaniu organizacjami, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji ochrony zdrowia.*

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

Cele szczegółowe w wymiarze praktycznym (empirycznym):

1. *Zmierzenie poziomu autentycznego przywództwa w badanych szpitalach z perspektywy pracowników różnych grup zawodowych.*
2. *Określenie dominujących typów kultury organizacyjnej w badanych szpitalach na podstawie modelu wartości konkurujących OCAI.*
3. *Określenie poziomu ważności (istotności) wartości etycznych w pracy zawodowej pracowników oraz stopnia ich respektowania w codziennej praktyce organizacyjnej.*
4. *Określenie poziomu zadowolenia z pracy, zaufania do przełożonych oraz współpracy pracowników i przełożonych.*

Cel główny rozprawy nie jest zdefiniowany poprawnie, gdyż tak naprawdę złożony jest z dwóch celów. Pierwszy z nich dotyczy *oceny poziomu autentycznego przywództwa w polskich szpitalach*, drugi natomiast *wpływu poziomu autentycznego przywództwa 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.*

Cele szczegółowe, poza pierwszym szczegółowym w wymiarze teoretycznym, zostały zdefiniowane poprawnie. Pierwszy cel szczegółowy w wymiarze poznawczym trudno określić mianem celu. Przegląd literatury przedmiotu (w analizowanym przypadku dotyczącej *koncepcji i typologii kultury organizacyjnej*...s. 7 i s. 179) jest raczej metodą lub etapem badań, na co zwraca uwagę sama Doktoranta a stronie 188 rozprawy, definiując „Krytyczny przegląd

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



literatury przedmiotu” jako jeden z etapów procedury badawczej zaprezentowanej na rysunku 4.4. Celem może być synteza, klasyfikacja, krytyczna analiza lub porównanie wyników badań np. dotyczących metod oceny kultury organizacyjnej, ale nie sam w sobie przegląd literatury przedmiotu.

Autorka zdefiniowała również sześć hipotez badawczych tj.:

1. **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.*
2. **H2:** *Wyższy poziom autentycznego przywództwa wpływa na wyższą ocenę poziomu zadowolenia z pracy.*
3. **H3:** *Wyższy poziom autentycznego przywództwa wpływa na wyższą ocenę poziomu zaufania do przełożonych.*
4. **H4:** *Wyższy poziom autentycznego przywództwa wpływa na wyższą ocenę współpracy pracowników i przełożonych.*
5. **H5:** *Pracownicy różnych grup zawodowych zatrudnieni w szpitalach istotnie różnią się w ocenie poziomu autentycznego przywództwa przełożonych.*
6. **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.*

Wszystkie hipotezy zostały zdefiniowane poprawnie, są konkretne i weryfikowalne. Przy czym należy zauważyć, że zdefiniowane hipotezy odnoszą się tylko do trzech (pytania nr 1, 3 i 4) z czterech postawionych celów szczegółowych w wymiarze praktycznym.

W toku badań i analiz przeprowadzonych przez Doktorantkę większość celów została w pełni osiągnięta, a hipotezy poddane weryfikacji. Cel szczegółowy 4 w wymiarze praktycznym nie został jednak w pełni zrealizowany, ponieważ w rozprawie nie przedstawiono wprost wyników badań obrazujących poziom zadowolenia respondentów z pracy, zaufania do przełożonych oraz współpracy między pracownikami a kadrą kierowniczą. Choć uzyskane oceny tych zmiennych posłużyły do obliczenia współczynników korelacji między nimi

a filarami (określanymi przez Doktorantkę jako elementy) autentycznego przywództwa, w pracy zabrakło jednoznacznej prezentacji wyników empirycznych odnoszących się do wskazanych obszarów.

Ocena struktury rozprawy i uwagi merytoryczne

Konstrukcja rozprawy jest przejrzysta i odpowiada logice postępowania badawczego, które prowadzi od założeń teoretycznych i metodologicznych do wątków empirycznych, weryfikujących sformułowane hipotezy badawcze.

Rozprawa składa się z pięciu dopełniających się treścią rozdziałów, *Wstępu, Zakończenia*, spisu tabel (43) i rysunków (33) oraz spisu literatury (364 pozycji, jedna z pozycji literaturowych powtarza się w spisie dwukrotnie). Trzy pierwsze rozdziały są rozdziałami teoretycznymi, czwarty metodycznym a piąty empirycznym.

Podział treści na poszczególne rozdziały odnosi się do tematu rozprawy i w pełni akcentuje kluczowe jej zagadnienia. Objętość poszczególnych rozdziałów jest jednak nierównomierna, obejmuje od 14 stron (rozdział 4) do 67 stron (rozdział 1). Część teoretyczna rozprawy jest wyraźnie bardziej rozbudowana i pod względem objętości niemal czterokrotnie większa niż część metodologiczno-empiryczną.

Wstęp (s. 4-10) zawiera rozbudowane uzasadnienie wyboru tematu rozprawy, oparte zarówno na przesłankach naukowych, jak i na doświadczeniach zawodowych Doktorantki oraz zidentyfikowaną lukę badawczą, cel główny oraz cele szczegółowe, główną hipotezę i hipotezy szczegółowe. Treść *Wstępu* zawiera przejrzysty i logiczny opis obszaru prowadzonych badań, doboru metody i narzędzi badawczych, charakterystykę próby badawczej oraz struktury rozprawy.

Wstęp spełnia wszystkie wymogi stawiane tej części rozprawy doktorskiej. Został opracowany w sposób staranny, logiczny i merytorycznie spójny.

Rozdział 1 (s. 11-78) pt. „*Kultura organizacyjna – istota i kształtowanie*” stanowi bardzo szeroki, szczegółowy a zarazem rzetelny przegląd literatury, zarówno klasycznej jak i współczesnej poświęconej kulturze organizacyjnej. Doktorantka zaprezentowała w nim genezę i ewolucję pojęcia „kultura organizacyjna” od klasycznych teorii zarządzania po współczesne ujęcia. W tej części rozprawy omówiła wyniki badań nad kulturą organizacyjną z perspektywy



nie tylko zarządzania, ale również antropologii i socjologii, co pozwoliło na ukazanie interdyscyplinarnego charakteru kultury organizacyjnej. Zaprezentowała też funkcje kultury organizacyjnej, jej elementy, modele i omówiła ich znaczenie dla poprawnego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Prezentując elementy kultury organizacyjnej Doktorantka ukazała je z perspektywy dwóch wybranych modeli kultury organizacyjnej tj. E.H. Scheina oraz M. J. Hacha. Jednak najwięcej uwagi w tym rozdziale poświęciła zaprezentowaniu typologii modeli kultury organizacyjnej zarówno tych jedno, jak i wielowymiarowych wskazując równocześnie na modele oceny kultury organizacyjnej. To co zwraca szczególną uwagę w tej części rozprawy to bardzo szczegółowy opis tychże typologii, które jednak nie zostały równomiernie skomentowane pod kątem ich przydatności w badaniach własnych. Charakterystyka metod i narzędzi oceny kultury organizacyjnej na tle tychże typologii dała Doktorantce sposobność na zasygnalizowanie, które narzędzie wykorzystwała w badaniach własnych.

Omawiając metody i narzędzia oceny kultury organizacyjnej Doktorantka używa zmienianie pojęcia modele pomiaru, co z punktu widzenia tematyki tej części rozprawy może wprowadzać chaos pojęciowy. Zamienne używanie określeń metoda, narzędzie, model nie jest również poprawne pod względem metodycznym.

Treść *Rozdziału 1* Doktorantka kończy ukazaniem roli przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej co wydaje się lepiej pasować do treści *Rozdziału 3* w całości skoncentrowanej na roli przywództwa w zarządzaniu organizacją. Jakkolwiek zrozumiała jest chęć zadbania o spójność wypowiedzi i połączenie ważnych dla problematyki pracy koncepcji kultury organizacyjnej i przywództwa to jednak biorąc pod uwagę, że treść kolejnego *Rozdziału* tj. 2 poświęcona jest znaczeniu kultury organizacyjnej w podmiotach leczniczych, bardziej zasadnym wydaje się zaprezentowanie roli przywództwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej w treści rozdziału 3. Pozostawienie treści podrozdziału 1.6 na końcu rozdziału analizującego problematykę istoty i kształtowania kultury organizacyjnej miałyby większe uzasadnienie, gdyby treść całego tego rozdziału (obecny Rozdział 1) była zaprezentowana po rozdziale omawiającym rolę przywództwa w zarządzaniu organizacjami (obecny rozdział 3).

Podsumowując treść *Rozdziału 1* choć jest merytorycznie poprawna jednak bardzo mocno rozbudowana, brakuje w niej autorskiej syntezy



prezentowanych charakterystyk modeli kultury organizacyjnej. Odczuwalny jest również brak podsumowań treści większości podrozdziałów, które wzmacniałyby ich narrację, tak jak jest to w podsumowaniu podrozdziału 1.1

W *Rozdziale 2* (s. 79-130) pt. „*Znaczenie kultury organizacyjnej w podmiotach leczniczych*” Doktorantka kontynuuje rozpoczęte w poprzednim rozdziale rozważania na temat kultury organizacyjnej, odnosząc je do specyfiki sektora ochrony zdrowia. Ukazując specyfikę zarządzania w sektorze ochrony zdrowia odnosi ją do polskich uwarunkowań, co jest uzasadnione, gdyż prezentowane w ostatnim rozdziale rozprawy wyniki badań dotyczą sześciu polskich szpitali. Wśród uwarunkowań wpływających na specyfikę zarządzania w sektorze ochrony zdrowia Doktorantka zwróciła uwagę na strukturę podmiotową tegoż sektora wskazując, że to „Szpitale stanowią fundament każdego systemu ochrony zdrowia” (str. 81). W ten sposób wydają się uzasadniać trafność wyboru podmiotów badań własnych.

W prowadzonych w tym rozdziale rozważaniach na temat specyfiki zarządzania w ochronie zdrowia Doktorantka uwypukliła aspekt zarządzania zasobami ludzkimi, wskazując na jego rolę w budowaniu konkurencyjności podmiotów leczniczych. Jednocześnie ukazują strukturę zatrudnienia w tym sektorze, zarówno pod względem reprezentowanych w niej zawodów, jak i wieku pracowników (w tym głównie pielęgniarek i lekarzy) zwróciła uwagę na zwiększającą się lukę pokoleniową, będącą wyzwaniem dla menadżerów zarządzających podmiotami leczniczymi. W tym kontekście rozszerzenie analizy o czynniki makroekonomiczne (s. 91) oraz mapę interesariuszy szpitala (s. 92) stanowi istotną wartość, gdyż pokazuje, że zarządzanie podmiotami ochrony zdrowia wymaga strategicznego podejścia, opartego na ogólnych zasadach zarządzania publicznego i wiążącego się z koniecznością posiadania przez menadżerów szczególnych kompetencji przywódczych. Doktorantka zwróciła również uwagę w tej części rozprawy na specyfikę kultury organizacyjnej podmiotów leczniczych w Polsce ukazując ją poprzez prezentację cech charakterystycznych wybranych rodzajów kultur organizacyjnych wcześniej szczegółowo omówionych w *Rozdziale 1*. Zaprezentowana istota i metody oceny kultury organizacyjnej w podmiotach leczniczych na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury dały Doktorantce sposobność na ponowne wskazanie luki badawczej oraz narzędzia, które wykorzystwała w badaniach własnych. Na szczególną ocenę zasługuje fakt, że już w tej



części rozprawy omawiając to narzędzie Doktorantka uzasadniła jego wybór do procesu badawczego.

Niemniej brakującym elementem prowadzonego wywodu w tej i poprzedniej części pracy wydaje się być brak uzasadnienia, dlaczego inne metody i narzędzia oceny kultury organizacyjnej nie mogły zostać wykorzystane w części empirycznej rozprawy. Stosownym wydaje się w tym miejscu wskazać na niezbyt precyzyjne użycie określenia „pomiar kultury organizacyjnej” w sytuacji, gdy wskazywane przez Doktorantkę w *Rozdziałach 1 i 2* rozprawy metody i narzędzia wydają się oceniać kulturę. Tym samym bardziej adekwatnym wydaje się użycie określenia „ocena kultury organizacyjnej” w kontekście omawianych metod i narzędzi niż pomiar określonych kultur.

W treści końcowej *Rozdziału 2* Doktorantka podjęła ważną z punktu widzenia pracy problematykę dotyczącą roli wartości etycznych i odpowiedzialności w zarządzaniu organizacjami ochrony zdrowia. Omówienie wartości etycznych z uwzględnieniem etyki zawodów lekarza, pielęgniarki, położnej oraz przywództwa stanowi doskonale dopełnienie treści całego rozdziału.

Podsumowując należy podkreślić, że *Rozdział 2* stanowi czytelny pomost pomiędzy rozważaniami teoretycznymi a badaniami empirycznymi. Stąd też wydaje się, że powinien być on rozdziałem kończącym w rozprawie część teoretyczną. Niemniej należy zaznaczyć, że Doktorantka wykazała się w tym rozdziale umiejętnością połączenia teorii zarządzania, realiów systemu ochrony zdrowia oraz zagadnień etyki. Miejscami jednak fragmenty *Rozdziału 2* są bardziej opisowe niż analityczne, widoczny jest też brak krytycznej analizy omawianych zagadnień. Podobnie jak i w *Rozdziale 1* taki w *2* brakuje podsumowania treści nie tylko poszczególnych podrozdziałów, ale i całości.

W kolejnym *Rozdziale 3* (s. 131– 178) pt. „*Rola przywództwa w zarządzaniu organizacją*” Doktorantka zaprezentowała wyniki kompleksowego przeglądu teorii i modeli przywództwa. Szeroki przegląd definicji pojęcia przywództwa pozwolił na ukazanie jego cech różnicujących go od zarządzania, ale też wskazanie ich wspólnych obszarów. Dało to podstawy do konkluzji, wskazującą na istotną kompetencję menadżerów, jaką jest przywództwo.

Z kolei ukazanie w bardzo logiczny sposób ewolucji przywództwa od klasycznych teorii po współczesne nurty normatywne, pozwoliło Doktorantce



dowieść, że kompetencja ta nie starzeje się, ale z każdym nowym nurtem nabiera większego znaczenia. Omawiając poszczególne teorie i modele przywództwa Doktorantka szczególną uwagę skoncentrowała na modelu przywództwa autentycznego, który został omówiony w sposób pogłębiony, ale i krytyczny z uwzględnieniem jego komponentów, narzędzi pomiaru (choć właściwszym jest raczej użycie określenia narzędzia oceny) jak i kontekstu ochrony zdrowia. Dało to podstawy do logicznego uzasadnienia wyboru analizowanego modelu przywództwa w procesie badawczym, którego wyniki zostały zaprezentowane w *Rozdziale 5* rozprawy.

Rozdział 3 w większości ma charakter przeglądu literatury bez wyraźnej krytycznej jej analizy (wyjątek stanowi w tym zakresie część poświęcona przywództwu autentycznemu). Elementem, który dopełniałby przeprowadzony przegląd teorii i modeli przywództwa byłaby synteza porównawcza, pokazująca przewagę autentycznego przywództwa nad pozostałymi modelami. Wzbogacenie wywodu o dodanie wad i zalet poszczególnych modeli, jak również szersze omówienie podobieństw i różnic pomiędzy modelem przywództwa autentycznego a etycznego i służebnego w odniesieniu do podmiotów sektora ochrony zdrowia podniosłoby wartość merytoryczną tej części pracy wzbogacając jednocześnie argumentację wyboru przywództwa autentycznego do analiz w procesie badawczym. W tym kontekście zasadnym jest postawienie pytania *Dlaczego autentyczne przywództwo zostało uznane za bardziej adekwatne do analizy kultury organizacyjnej w podmiotach sektora ochrony zdrowia (dokładniej szpitali) niż inne normatywne modele przywództwa?*

Podsumowując ocenę części teoretycznej rozprawy należy docenić bardzo dużą rzetelność Doktorantki w jej opracowaniu. Doktorantka wykazała się dobrą znajomością literatury przedmiotu, umiejętnością porządkowania koncepcji teoretycznych oraz poprawnym stosowaniem terminologii naukowej. Niemniej należy zauważyć, że część teoretyczna rozprawy jest bardzo obszerna, co wynika z braku: syntezy treści oraz bardziej krytycznej analizy prezentowanych teorii i modeli.

W *Rozdziale 4* (s. 179-193) pt. „*Metodologia badań własnych*” Doktorantka szczegółowo opisała proces formułowania założeń badawczych od sformułowania luk badawczych, przez określenie problemu badawczego, do sformułowania celu głównego, 7 celów szczegółowych w tym 3 teoretycznych



i 4 praktycznych oraz 6 hipotez badawczych. Wskazała zastosowaną metodę i narzędzia badawcze, etapy procesu badawczego oraz charakterystykę właściwie dobranej próby badawczej.

Metodyka badań została dobrana adekwatnie do celu pracy i przedmiotu badań. Wykorzystanie standardowych narzędzi (ALQ oraz OCEI) należy ocenić za w pełni uzasadnione. Pozytywnie należy ocenić również włączenie autorskiej skali do pomiaru wartości etycznych oraz satysfakcji i zaufania. Przy czym szersze uzasadnienie, również teoretyczne, zastosowania autorskiej skali wartości pozwoliłoby lepiej zrozumieć motyw jej wykorzystania w badaniach.

Zdefiniowany w tej części pracy problem badawczy w formie pytania „*W jaki sposób autentyczne przywództwo wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej, respektowanie i konflikt wartości etycznych, zadowolenie pracowników z pracy, zaufanie i współpracę z przełożonymi w polskich szpitalach?*” odnosi się do drugiej części celu głównego pracy. Tym samym jak już wskazałam w początkowej części recenzji cel główny rozprawy nie jest zdefiniowany poprawnie, gdyż tak naprawdę złożony jest z dwóch celów.

W opisie procedury badawczej widoczny jest brak refleksji, dyskusji nad ograniczeniami wykorzystanej metody i narzędzi badawczych.

W *Rozdziale 5* (s. 194-221) pt. „*Kształtowanie kultury organizacyjnej w oparciu o autentyczne przywództwo w świetle badań ilościowych*”, będącym rozdziałem empirycznym recenzowanej rozprawy Doktorantka zaprezentowała szczegółowe analizy wyników badań przeprowadzonych w oparciu o właściwie dobraną metodę i narzędzia badawcze tj. ALQ, OCEI oraz autorski zestaw pytań. Analizy te przeprowadziła z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy statystycznej, w szczególności współczynnika korelacji Spearmana i Youla oraz testów U-Manna Whitneya i Wilcoxon. Zastosowanie odpowiednio dobranych metod statycznych pozwoliło Doktorantce na ocenę zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi jak również porównanie wyników badania z uwzględnieniem cech społeczno-demograficznych respondentów, takich jak grupa zawodowa, wiek oraz poziom i rodzaj wykształcenia, w tym wykształcenia medycznego i niemedyceznego. Pozwoliło to na identyfikację podobieństw i różnic w zakresie badanych postaw, opinii lub zachowań pomiędzy poszczególnymi grupami respondentów (tj. kadra zarządzająca, kadra kierownicza, kadra lekarska, kadra pielęgniarska oraz pozostały personel medyczny lub administracyjnych) co



należy uznać za bardzo wartościowe z punktu widzenia analizowanego w rozprawie problemu badawczego. Końcowym etapem analizy jest zestawienie rezultatów badań empirycznych z wcześniej sformułowanymi hipotezami badawczymi. Takie podejście umożliwiło ich weryfikację oraz wskazanie, że pierwsze pięć hipotez zostało potwierdzonych w badaniach a szósta nie. Wyniki analiz zostały zaprezentowane w czytelny i uporządkowany sposób. Doktorantka dowiodła, że umiejętnie posługuje się zróżnicowanymi narzędziami badawczymi, potrafi przeprowadzać analizy statystyczne, co świadczy o wysokim poziomie Jej warsztatu naukowego.

Niestety słabą stroną *Rozdziału 5* rozprawy jest fakt, że prezentowane wyniki badań nie zostały poddane głębszej interpretacji w odniesieniu do założeń teoretycznych pracy oraz aktualnego stanu wiedzy przedstawionego w jej obszernej części teoretycznej. Podsumowanie wyników badań powinno być poszerzone o wskazanie ich ograniczeń.

Ostatnią częścią rozprawy jest *Zakończenie* (s. 222-230) które stanowi podsumowanie prezentowanych w niej rozważań w tym również wyników badań. W jego treści Doktoranta odniosła się do postawionych celów rozprawy oceniając stopień ich realizacji. Prezentując wnioski odniosła je do zdefiniowanych we *Wstępie* oraz *Rozdziale 3* hipotez badawczych. Tę część rozprawy zakończyła wskazaniem propozycji kierunków dalszych badań jak i bardzo wartościowych rekomendacji praktycznych. Widoczny jest natomiast brak wskazania implikacji teoretycznych i praktycznych.

Ocena doboru i wykorzystania źródeł

Do przygotowania rozprawy Doktorantka wykorzystwała zróżnicowane źródła, w tym 357 naukowych (z czego 137 to pozycje anglojęzyczne), regulacje prawne, statystyki publiczne (GUS), uchwałę (Krajowego Zjazdu Pielęgniarek i Położnych) oraz kodeks (Kodeks etyki lekarskiej). Doktorantka w zadowalającym stopniu powołała się na publikacje anglojęzyczne. Przywołane przez nią w rozprawie źródła obejmują zarówno kluczowe pozycje stanowiące dorobek polskiej i światowej nauki w zakresie zarządzania, zdrowia publicznego, socjologii oraz ekonomii. Co wskazuje na bardzo dobre rozpoznanie przez Doktorantkę analizowanego w rozprawie problemu badawczego.



Ocena formalnej strony rozprawy

Strona formalna rozprawy charakteryzuje się starannością, dobrze dobranym materiałem ilustracyjnym oraz szczegółowymi ujęciami otrzymanych wyników badań. Praca napisana jest zrozumiałym, klarownym i fachowym językiem. Niemniej, przy tak obszernym opracowaniu trudno ustrzec się drobnych błędów językowych (literowych) np. „(...) które wzmacniają lub negują te założenia, a zamian zmieniają znaczenie tych symboli” (s.42), „(...) podejmowanie działań zgodnie oczekiwaniami organizacji (...)” – powinno być „zgodnie z oczekiwaniami” (s. 47), „(...) w kontaktach z zewnętrznymi jednostkami (...) – powinno być „z zewnętrznymi” (s. 89) oraz powtórzeń np. „Przywództwo autentyczne, jest stosunkowo nową teorią, która dotychczas w niewielkim stopniu była weryfikowana empirycznie” (s. 7 i 223).

Wskazane powyżej drobne niedociągnięcia nie rzutują negatywnie na ogólną, jednoznacznie pozytywną ocenę rozprawy, a ich wskazanie jest istotne w kontekście przyszłych publikacji wyników rozprawy przez Doktorantkę.

Wartość dodana rozprawy

Wartość dodana ocenianej rozprawy doktorskiej do dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości polega na wykazaniu istotnego wpływu autentycznego przywództwa na kształtowanie kultury organizacyjnej oraz ograniczanie konfliktu wartości etycznych w podmiotach leczniczych.

Jednocześnie wskazane w niniejszej recenzji uwagi krytyczne i pytania nie pomniejszają walorów poznawczych rozprawy. Będą one tym bardziej wartościowe, jeśli skłonią Doktorantkę do refleksji i dalszego prowadzenia badań w obszarze nowoczesnego przywództwa opartego na wartościach i etyce.

Uwagi końcowe

Podsumowując całość przedstawionych w recenzji ocen stwierdzić należy, że recenzowana rozprawa spełnia wymogi określone w artykule 187 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 z późn. zm.) tj. rozprawa doktorska autorstwa mgr Sylwii Siejki:



UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

1. „prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną” Doktorantki w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości w zakresie koncepcji przywództwa i kultury organizacyjnej (rozumienie, filary, ocena, znaczenie) oraz „umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej” (zaprojektowanie i realizacja badań ilościowych wykorzystujących uznane i wystandaryzowane narzędzia);
2. zawiera „oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...) w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych”, które wypełnia lukę w istniejącej wiedzy w odniesieniu do rzetelnego pomiaru powiązań między autentycznym przywództwem a kulturą organizacyjną;
3. jest zwięzłą, spójną tematycznie pracą pisemną o charakterze naukowym.

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Institut

Przedsiębiorczości

W związku z powyższym pozytywnie oceniam recenzowaną rozprawę i wnioskuję o dopuszczenie mgr Sylwii Siejki do jej publicznej obrony.

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl