

Szczecin, dn. 07.08.2023 r.

prof. dr hab. Ewa Frąckiewicz  
Instytut Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

## Recenzja

pracy doktorskiej Agnieszki Chomiuk

pt. *Znaczenie kapitału społecznego dla kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji*  
Poznań 2023.

### Podstawa sporządzenia recenzji

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu prof. dr hab. Barbary Jankowskiej z dnia 5 lipca 2023 roku w sprawie powierzenia mi oceny rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Chomiuk w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, maszynopis pracy doktorskiej p. Agnieszki Chomiuk oraz Ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku oraz Rozporządzenie Ministra Nauki I szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora.

Dysertacja pt. *Znaczenie kapitału społecznego dla kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji* została przygotowana pod opieką promotora dr. hab. Magdaleny Stefańskiej, prof. UEP. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

### Tematyka rozprawy i metodyka badań

Pracownicy każdej organizacji, niezależnie od jej statusu prawnego, zasięgu działania, historii czy sektora, wspólnie realizując działania wchodzą ze sobą w interakcje. Ich charakter jest złożony, wynika zarówno z cech tych osób jak i ze specyfiki danej organizacji.



Niemniej jednak należy się zgodzić, że mają one wpływ na sposób funkcjonowania danego podmiotu, a także na sposób jego postrzegania przez interesariuszy zewnętrznych (klientów, pośredników, potencjalnych pracowników, media itp.) oraz przez samych pracowników. Pracownicy tworząc sieci kontaktów stanowią podstawę budowania kapitału społecznego (KS). Słusznie zatem Autorka przyjęła, że komunikacja wewnętrzna jest strategicznym nośnikiem KS. W konsekwencji w założeniach badawczych warto byłoby podkreślić, że chodzi o jej skuteczność.

Organizacje stanowią szeroką grupę podmiotów o charakterze formalnym, nieformalnym, gospodarczym, niegospodarczym i in. Zespoły ludzi, które je tworzą, z natury mają zatem odmienne motywacje uczestnictwa w realizacji ich celów. W przypadku organizacji non profit (ngo) jest to przede wszystkim misja społeczna. Niemniej jednak także podmioty trzeciego sektora rywalizują między sobą w obszarze pozyskiwania środków na działalność, ale także pracowników i wolontariuszy. Posiadanie pozytywnego wizerunku sprzyja zatem ich pozycji rynkowej. Tym samym wybór Doktorantki – organizacji ngo ma zarówno swoje zalety jak i istotne ograniczenia. Ich specyfika pozwala na „łatwiejsze” badania kapitału społecznego, co Autorka sama podkreśla w rozdziale czwartym (s. 119) i w piątym (s. 235), ale jednocześnie budzi wątpliwości co do możliwości uogólniania uzyskanych wyników badań dla pozostałych podmiotów rynkowych. Stąd też, w mojej opinii, w tytule dysertacji zabrakło doprecyzowania, że praca dotyczy właśnie organizacji non profit.

Celem głównym rozprawy jest *identyfikacja i ocena znaczenia wymiarów kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji w kontekście form i kanałów komunikacji wewnętrznej* (s. 11). Został on uszczegółowiony w pięciu celach pomocniczych, choć na s. 111-112 Doktorantka odwołuje się tylko do 3 z nich. Hipoteza główna brzmi: *Kapitał społeczny wpływa na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji* (s. 12) i także różni się od tej, podanej w dalszej części pracy (s. 111) oraz ma inną wartość niż stwierdzenie, które Autorka nazwała przypuszczeniem, że *komunikacja wewnętrzna może (zbędne) przyczyniać się do minimalizowania luki informacyjnej, wzmacniania zdolności do komunikowania się z odmiennymi grupami docelowymi, tworzenia szybkich dróg komunikacyjnych i zapewnienia wystąpienia sprzężenia zwrotnego między nadawcą a odbiorcą* (s. 12-13). Pojawia się zatem pytanie, co stanowi hipotezę główną pracy, ale także czym jest hipoteza badawcza. Następnie Doktorantka wskazała na 7 hipotez szczegółowych, spośród których 5 pierwszych odnosi się



do związków między wymiarami KS, a 2 kolejne do relacji przyczynowo-skutkowych między KS, komunikacją wewnętrzną i wewnętrznym wizerunkiem organizacji, które bezpośrednio wiążą się z celem pracy, a zatem ich pozycja powinna być wyższa.

Dla realizacji celu pracy Doktorantka przeprowadziła badania w kilku etapach. Badania literaturowe pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego i hipotez. Własne badania empiryczne pani Agnieszka Chomiuk zrealizowała stosując podejście ilościowe i jakościowe. Jest to słuszne rozwiązanie biorąc pod uwagę „miękki” charakter KS. Dlatego też zastanawia argumentacja Autorki (s. 250) wskazująca na aspekty techniczne, a nie merytoryczne, zastosowania badań mieszanych. W przypadku badań ilościowych były to badania CAWI (N=204), w przypadku jakościowych - indywidualne wywiady pogłębione (N=15) wraz z metodą epizodów (N=15). Należy podkreślić, że Doktorantka opracowała 8 takich przypadków, co pozwoliło na zbadanie postaw respondentów w odniesieniu do różnych i istotnych dla KS sytuacji. Respondenci byli przedstawicielami ngo z 6 celowo dobranych województw, reprezentującymi organizacje zatrudniające co najmniej 13 osób i prowadzących działania w zakresie usług społecznych. Przy ich opisie Autorka posłużyła się takimi cechami jak płeć, wiek, zajmowane stanowisko oraz województwo. W mojej opinii cenniejsze niż np. wiek byłby staż pracy czy jej charakter/rodzaj umowy. Opracowaną procedurę badań i dobór metod oceniam pozytywnie z perspektywy realizacji celu dysertacji oraz oryginalności i autorskiego wkładu pani Agnieszki Chomiuk.

### **Struktura pracy i źródła informacji**

Dysertacja liczy 295 stron, na którą składają się: wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, spis literatury, spisy rysunków, wykresów i tabel oraz 4 załączniki z autorskimi opracowaniami kwestionariusza ankiety, instrukcji do wywiadów pogłębionych, przypadków wykorzystanych w badaniach jakościowych i indeksami wykorzystanymi w badaniach ilościowych.

Trzy pierwsze rozdziały, w oparciu o badania literaturowe, zawierają treści odnoszące się odpowiednio do kapitału społecznego, wizerunku oraz komunikacji wewnętrznej. Czwarty rozdział przedstawia założenia metodyczne dla badań własnych, wyniki z badań ilościowych oraz jakościowych. Piąta część dysertacji zawiera wnioski z badań własnych Doktorantki oraz jej autorską propozycję modelu budowania wizerunku wewnątrz organizacji ngo. Przyjęty układ pracy jest spójny i logiczny.



W bibliografii pani Agnieszka Chomiuk wymieniła niemal 220 pozycji literaturowych polskich i zagranicznych autorów (48 w języku angielskim i 1 w jez. francuskim). Kilka z nich stanowią słowniki, sprawozdania, raporty i akty prawne. Ich tematyka dotyczy głównie kształtowania wizerunku, w tym organizacji non profit, zarządzania strategicznego, konkurencyjności i marketingu, trzeciego sektora, kapitału społecznego, wizerunku pracodawcy, marketingu wewnętrznego, komunikacji społecznej i wewnętrznej. Tym samym dobór literatury oceniam jako odpowiedni dla realizacji celu pracy.

### **Zawartość dysertacji**

Pracę rozpoczyna Wstęp, w którym Doktorantka przedstawia najważniejsze dla dysertacji elementy tj. uzasadnienie wyboru tematu, problem badawczy, główny cel pracy i cele szczegółowe, hipotezę główną i założenia szczegółowe, opis badań i zastosowanego podejścia badawczego oraz charakterystykę rozdziałów pracy.

Rozdział pierwszy charakteryzuje pojęcie kapitału społecznego, jego cechy, funkcje oraz wymiary i metody pomiaru, co ma istotne znaczenie dla realizacji celu pracy. Spośród 24 przytoczonych definicji kapitału społecznego Autorka na potrzeby rozprawy, wybrała definicję: *sieć kontaktów społecznych, tkwiących w strukturze społecznej umożliwiających dostęp do informacji i innych zasobów*, co dobrze uzasadniła. Wskazała, słusznie, na związek między teorią zasobową firmy i teorią kluczowych kompetencji a kapitałem społecznym. Charakteryzując cechy kapitału społecznego pisze m.in., że maleje on wraz ze zwiększeniem się fizycznej odległości między członkami społeczności i ich mobilnością. Biorąc pod uwagę wydarzenia wywołane przez pandemię Covid-19, pojawia się pytanie o prawdziwość tego stwierdzenia (2002 rok) w odniesieniu do zmian wprowadzonych właśnie w obszarze komunikacji wewnętrznej zarówno firm jak i pozostałych organizacji.

Ze względu na wieloznaczność pojęcia KS oraz różnorodność przyjmowanych jego rodzajów, Autorka za literaturą przedmiotu przedstawiała m.in. klasyfikację KS wraz z kryteriami jego podziału (s. 36-37). Na tym tle z krótkim uzasadnieniem, wybrała propozycję wymiarów KS za Herbstem i Rudnickim: 5 wymiarów KS wraz z 26 czynnikami, które w części empirycznej posłużyły do budowy narzędzi badawczych. Zwracam jednak uwagę, że w tej samej części pracy Autorka na rys. 1.3 podaje odmienny zestaw czynników, do którego się nie odwołuje (s. 43).



Należy się zgodzić z formułowanymi w tej części pracy stwierdzeniami na temat źródeł i korzyści płynących z KS, które to prowadzą zarówno do wzrostu jak i rozwoju danej organizacji. Natomiast niesprzyjające środowisko w pracy może skutkować osłabieniem jej innowacyjności i przedsiębiorczości.

Ostatni punkt rozdziału poświęcono przeglądowi dotychczasowych badań empirycznych nad KS. Jest to ważna część dysertacji przede wszystkim ze względu na trudność pomiaru takich elementów jak zaufanie czy wpływ. Stąd też cenne jest opracowanie tab. 1.5, choć miałyby większą wartość, jeśli zawierałoby opracowanie Colemana, na które Autorka się powołuje. Niejasny jest natomiast cel wyodrębnienia tekstu nt. dorobku polskich badaczy (s. 55-56) skoro w tab. 1.5 występują niektórzy z nich, a przytoczone informacje nie zostały wykorzystane przez Doktorantkę.

W rozdziale 1 często pojawiają się powtórzenia, co wynika z braku jednoznacznego podziału treści między poszczególnymi punktami, a także stosowania raz dla odróżnienia a raz synonimicznie takich terminów jak wymiary, wartości, czynniki, elementy, składowe, cechy. Powtórzenia pojawiają się w przypisach (np. s. 53, 56) i w tekście głównym, także w odniesieniu do fundamentalnego założenia przyjętego w pracy tj. wymiarów i czynników KS (s. 37-38 i 57).

Rozdział drugi dotyczy związków między kapitałem społecznym a wewnętrznym wizerunkiem organizacji, gdzie Autorka podkreśliła rolę wizerunku dla tworzenia przewagi konkurencyjnej. Na tym tle odniosła się do znaczenia tych dwóch kategorii dla sprawnego działania organizacji nienastawionych na zysk. Doktorantka wiele miejsca, słusznie, poświęciła zagadnieniu kształtowania wizerunku pracodawcy i wielokrotnie podkreślała jego znaczenie dla podmiotów trzeciego sektora. Zabrakło tu jednak mocniejszego uzasadnienia przyjętego stanowiska, w szczególności w porównaniu do organizacji nastawionych na zysk, w których jak wcześniej wspominała, również w coraz większym stopniu dostrzega się rolę KS. Interesujące poznawczo jest także opracowanie zawarte w tab. 2.3, dotyczące budowania kapitału reputacji poprzez kapitał społeczny. Ponieważ tytuł wskazuje na proces, pojawia się pytanie o jego przebieg i związek między wskazanymi elementami.

W rozdziale trzecim Doktorantka opisała pojęcie i proces marketingowej komunikacji wewnętrznej, a następnie uwarunkowania determinujące sprawność przepływów komunikacyjnych. Odniosła się do funkcji komunikacji wewnętrznej, choć z treści pracy nie



wynika, które z podanych dwóch propozycji i dlaczego mają zastosowanie w ngo, tym bardziej, że dalej w tekście podkreśla ich znaczenie powołując się na rysunek 3.2, na którym tych relacji nie ma. Zwracam uwagę, że charakterystyka procesu komunikacji (s. 89-90) dotyczy wszystkich podmiotów, niezależnie od sektora.

Doktorantka słusznie podkreśla ścisły związek między celami komunikacji wewnętrznej a wymiarami KS, co prowadzi do konieczności zarządzania tym procesem dla osiągnięcia pożądanego wizerunku. W oparciu o literaturę przedmiotu Autorka wysuwa wniosek, że dzięki komunikacji nastawionej na relacje osiąga się przywiązanie, entuzjazm i motywację pracowników a w efekcie - zwiększenie kapitału społecznego. Cenną częścią tego rozdziału jest pkt 3.3, w którym pani Agnieszka Chomiuk zwróciła uwagę na bariery komunikacji i rolę KS w ich zmniejszaniu i/lub likwidacji, tym bardziej, że nie poprzestała na zacytowaniu innych autorów, ale krytycznie się do nich odniosła (s. 96).

W tym rozdziale, podobnie jak w poprzednich i kolejnych częściach pracy, Autorka nie ustrzegła się przed powtórzeniami (np. s. 85, 89, 98, 99 181 i 182), czy niewłaściwym miejscem prezentacji danych treści. W mojej ocenie część dotycząca wymiarów KS powinna się znaleźć w rozdziale 1, tym bardziej, że jest inna niż tam prezentowane.

Czwarty rozdział (bardzo obszerny, liczy ponad 100 stron) ma charakter empiryczny, w którym szczegółowo opisano kolejne etapy badań własnych przeprowadzonych wśród osób zarządzających oraz pozostałych pracowników organizacji ngo..

W pierwszej części rozdziału scharakteryzowano metodykę badawczą. Doktorantka wskazała na cele pracy, hipotezy (w pkt. 4.1.2 a nie wcześniejszym, którego tytuł właśnie tego dotyczy), harmonogram badań (nazwany harmonogramem zastosowanych metod), opisała wykorzystane podejście badawcze wraz z jego ograniczeniami (s. 118), próby badawcze oraz rodzaje przeprowadzonych analiz w badaniach ilościowych i jakościowych. Do analizy danych ilościowych wykorzystano pakiet SPSS dla obliczeń struktury populacji, korelacji, wariancji i regresji. Podkreślam umiejętność zastosowania wielu metod obliczeniowych wychodzących poza standardową statystykę opisową. W badaniach jakościowych zastosowano kodowanie i kategoryzowanie. Ze względu na wielowątkowość, a przez to złożoność problematyki badawczej, pomocnym powinien być rys. 4.1, jednak nie jest on jasny, także w odniesieniu do wcześniej prezentowanej koncepcji wpływu KS na wizerunek wewnętrzny z uwzględnieniem komunikacji wewnętrznej (rys. 3.9).





Kolejne punkty rozdziału odnoszą się do wyników badań ilościowych a następnie jakościowych.

W opisie wyników ilościowych trudno dostrzec, jakie elementy danej kategorii są oceniane oraz według którego, przyjętego w pracy, wymiaru KS czy hipotezy. Np. pkt 4.3.1 zatytułowano *Zadowolenie z miejsca pracy i wymiary kapitału społecznego – identyfikacja związków*, po czym wskazano, że oprócz zadowolenia i wymiarów KS (innych niż wcześniej wymienione) omówione zostaną także *wartości cenione w organizacji*. W tej sytuacji znaczenia nabierają podsumowania, które Doktorantka przeprowadza pod koniec podpunktów rozdziału uwypuklając kluczowe dla pracy elementy tj. wymiary KS i komunikacja wewnętrzna.

Przedstawiony materiał badawczy jest bardzo szeroki, stąd w kilku miejscach występują nieścisłości. Dlaczego dopiero w punkcie dotyczącym wymiarów KS kształtujących wizerunek pracodawcy (pkt. 4.3.6) Autorka podaje wymiary wizerunku? Oraz jaki jest związek tych wymiarów z wymiarami KS? Jest to istotne skoro np. taki wymiar jak zaufanie występuje w obu tych ujęciach. Na rys. 4.4, mimo zapowiedzi na s. 206, nie ma wskazania na przepływ informacji między poziomami w strukturze badanych organizacji. Nie można się także zgodzić, że respondenci na stanowiskach kierowniczych wyżej w hierarchii wartości stawiają realizację celów i rozwój organizacji niż pozostali respondenci (s. 156). Przedstawione dane mówią o innej ich wartości punktowej, ale miejsce w hierarchii jest takie samo, co zresztą dalej przyznaje także Doktorantka.

Na tle tak złożonego opisu dobrze należy ocenić podsumowanie części badań ilościowych (pkt 4 4), w którym Autorka odniosła się również do stopnia weryfikacji hipotez badawczych.

Kolejna część tego rozdziału opisuje uzyskane wyniki badań jakościowych. Jego treść obfituje w cytowania wypowiedzi respondentów, które Autorka pogrupowała według 5 wymiarów KS. Szkoda, że cytowania są tak obszerne mimo wcześniejszej zapowiedzi ich syntezy. Podobnie jak na zakończenie badań ilościowych, także tu znalazła się część podsumowująca badania jakościowe.

Rozdział piąty zawiera wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych wraz z propozycją budowy modelu wpływu poziomu KS na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji (cel szczegółowy 5). Doktorantka najpierw odniosła się do pięciu wymiarów KS syntetycznie przedstawiając wnioski z badań własnych. Następnie wskazała na czynniki



determinujące sprawność komunikacji wewnętrznej, w tym jej formy, kanały, narzędzia, bariery i funkcje. Szczególną rolę w tym procesie nadała kulturze organizacyjnej, stąd pojawia się pytanie o jej miejsce względem badanych kategorii. Należy podkreślić, że streszczając uzyskane wyniki badań własnych, Doktorantka odwołuje się do wyników badań innych autorów, co dobrze świadczy o jej umiejętnościach i wiedzy. Zgadzam się ze sformułowanym wnioskiem, że KS i komunikacja stanowią układ sprzężenia zwrotnego, a KS wymaga inwestycji. Niezrozumiałe są natomiast wnioski na s. 226 – który zatem wymiar ma największe znaczenie? Opisuując model kształtowania wizerunku w oparciu o KS, Doktorantka stwierdza, że *podkreśla on znaczenie pomnażanie kapitału społecznego dla budowania silnego środowiska wewnętrznego, opartego na tożsamości organizacji i stabilny zespołu pracowników, aktywnych, identyfikujących się z wartościami i celami organizacji, pracujący w atmosferze współpracy i zaufania, z pełnym poczuciem wpływu i sprawczości* (s. 233). Proszę o wskazanie, które elementy i jakie powiązania między nimi to podkreślają.

Rozdział kończą refleksje Autorki na temat przeprowadzonych badań, możliwości aplikacyjnych uzyskanych wyników oraz kierunków przyszłych badań, co jest pozytywne i dobrze świadczy o Doktorantce. Dostrzega ona zasadność powszechniejszej adaptacji idei społecznych wśród podmiotów spoza trzeciego sektora, co zobrazowała na wykresie 5.3, choć zastanawia, dlaczego jednym z rodzajów organizacji jest CSR.

Zakończenie pracy zawiera podsumowanie badań, głównie empirycznych. Doktorantka odniosła się do celu dysertacji oraz stopnia weryfikacji sformułowanych założeń badawczych, przy czym w mojej ocenie nie jest w pełni uprawnione przenoszenie uzyskanych wyników na populację innych rodzajów organizacji niż badane. Autorka sformułowała także wnioski o charakterze aplikacyjnym oraz możliwe przyszłe kierunki badań.

### **Strona formalna i edytorska pracy**

Stronę formalną pracy oceniam pozytywnie. Praca jest estetyczna, czytelna, bogata w rysunki, tabele, wykresy właściwie opisane, choć nierzadko ich tytuł lub źródło są rozdzielone między kolejne strony, a niektóre zbędne (np. wykres kołowy dla dwóch serii). W mojej ocenie wykresy od s. 134 do 139 oraz 141-147 można zastąpić tabelą oraz należałoby zmodyfikować opisy uzyskanych wyników, ponieważ w obecnej formie dosłownie powtarzają dane ujęte na wykresach. Sugeruję także konsekwentne nazywanie wykresami obiektów przedstawiających





zależności między zmiennymi, a rysunkami inne formy graficzne (np. rys. 4.1, ale wykresy 4.1, 5.1, 5.2).

Doktorantka zna i poprawnie stosuje zasady formalne, posługuje się poprawnym językiem odpowiadającym wymaganiom pracy doktorskiej, choć w kilku miejscach zabrakło dbałości o spójność w stosowanej terminologii. Należy także unikać używania terminu metodologia, jeśli treść dotyczy opisu procedury badawczej (metodyka badań), częstotliwość (właściwa zjawiskom fizycznym), woluntarystyczny (odnosi się do działań, w których prym wiedzy własna wola i nieliczenie się z opiniami innych osób), podawania kilku wartości dla przyjętego p, jeśli w danym opracowaniu występuje ich mniej (np. rys. 4.32, 4.34) lub podawanie tych samych oznaczeń dla dwóch różnych wartości (np. rys. 4.37, 4.38), wprowadzania skrótów innych niż powszechnie przyjęte (np. dla średniej arytmetycznej) czy nadawania nazwy *chmura skojarzeń* (np. rys. 4.5) dla obiektu, który nie powstał w wyniku analizy powiązań między wyrazami i częstości ich występowania.

## Konkluzja

Oceniana praca posiada następujące walory jako dysertacja: tematyka, cel, zakres badań, podmiot badań, sposób rozwiązania problemu, autorskie narzędzia badawcze i operacjonalizacja wymiarów KS, zastosowanie adekwatnych metod statystycznych, rekomendacje dla praktyków. Słabymi stronami pracy są: brak dostatecznej konsekwencji i powtórzenia, które mają charakter redakcyjny, oraz budowa modelu. Biorąc powyższe pod uwagę, w mojej opinii pani mgr Agnieszka Chomiuk wykazała się posiadaniem ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a której przedmiotem jest autorskie rozwiązanie problemu związanego z wpływem kapitału społecznego ngo na kształtowanie wewnętrznego wizerunku tych organizacji.

Rozprawa doktorska mgr Agnieszki Chomiuk pt. *Znaczenie kapitału społecznego dla kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji*, przygotowana pod opieką promotora dr hab. Magdaleny Stefańskiej, prof. UEP spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim wskazane w Ustawie.

Wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Chomiuk i dopuszczenie do publicznej obrony.

*Ewa Frąckiewicz*