



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

Łódź, dnia 06.06.2022 r.

Dr hab. Małgorzata Striker, prof. UŁ
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki

Recenzja

Rozprawy doktorskiej **magister Anny Koval** pt.
**Impact of communication style compatibility on leadership outcomes in
multinational organizations - recommendations for HRM**
napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej – Wierzbińskiej,
i promotora pomocniczego: dr Anny Kuźmińskiej
Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2021 ss. 209

1. Wstęp

Podstawą wydania opinii jest pismo profesora dr. hab. Grzegorza Karasiewicza – Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, z dnia 02.02.2022 roku z prośbą o sporządzenie recenzji rozprawy doktorskiej mgr Anny Koval pt. „Impact of communication style compatibility on leadership outcomes in multinational organizations - recommendations for HRM”.

Zgodnie z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazać ogólną wiedzę teoretyczną autora w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W recenzji oceniono więc sposób sformułowania problemu naukowego, cele i hipotezy badawcze, układ prezentowanych treści, zastosowane metody badawcze, informacje dotyczące praktycznego zastosowania uzyskanych wyników badań oraz przeprowadzono ocenę merytoryczną i formalną poszczególnych części rozprawy i wykorzystanego w nich piśmiennictwa. Powyższe elementy stały się podstawą sformułowania oceny końcowej.

Wydział Zarządzania UŁ
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź
tel.: 42 635 52 34, e-mail: kzzl.wz@uni.lodz.pl

→ www.wz.uni.lodz.pl

2. Problem badawczy, cele i hipotezy badawcze, metodyka badań

Jednym z kluczowych trendów na współczesnym rynku pracy jest międzynarodowa mobilność pracowników, której skutki dotyczą wielu aspektów funkcjonowania organizacji. Obejmuje swym zasięgiem co raz więcej państw i ich obywateli, a w organizacjach obok tradycyjnych migrantów i ekspatriantów korporacyjnych co raz częściej pojawiają się grupy współczesnych „nomadów” realizujących swoją globalną karierę, studentów międzynarodowych szukających doraźnego zatrudnienia, czy wreszcie wirtualnie mobilnych pracowników, którzy mogą swoją pracę wykonywać w dowolnym miejscu na świecie. Wśród mobilnych osób zajmujących niższe stanowiska rośnie liczba pracowników delegowanych, zatrudnionych przy pracach dorywczych i tymczasowych oraz niestety również zatrudnionych nielegalnie. Skutkiem zróżnicowanych wzorców mobilności jest różny poziom asymilacji kulturowej tych pracowników. Wielokulturowość zasobów pracy, która dotyczy nie tylko organizacji globalnych, ale również co raz szerszej grupy lokalnych pracodawców, jest więc dużym wyzwaniem dla współczesnych kierowników. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają kwestie związane z komunikacją, która z jednej strony zależy od indywidualnych cech każdego człowieka, a z drugiej jest silnie zdeterminowana kulturowo. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości problematyka badawcza podjęta przez mgr Annę Koval jest istotna i aktualna.

Cel pracy został określony we wprowadzeniu (s.9) i było nim *„sprawdzenie, w jaki sposób zgodność stylów komunikacji pomiędzy przełożonym a pracownikami wpływa na wyniki przywództwa, a w szczególności na zaufanie organizacyjne i dobre samopoczucie pracowników w pracy w środowisku międzynarodowym (które może być szczególnie wrażliwe na kwestie komunikacyjne)”*. Cel pracy był realizowany zarówno w badaniach teoretycznych jak i dwóch badaniach empirycznych. Problem badawczy został określony w postaci pytania *„w jakim stopniu zgodność stylów komunikacji pomiędzy liderami i pracownikami wpływa na wyniki przywództwa”*(s. 103). W szczególności badania empiryczne przeprowadzone przez mgr Annę Koval dotyczyły ogólnego postrzegania lidera (badanie 1), a także dobrego samopoczucia związanego z pracą i zaufania organizacyjnego w organizacji międzynarodowej (badanie 2).

Pierwsze z nich obejmowało wstępne zbadanie zgodności stylów komunikacji z wykorzystaniem eksperymentu. Doktorantka weryfikowała w tym badaniu dwie hipotezy:

H1: Uczestnicy deklarują bardziej negatywne nastawienie do kierownika o dominującym stylu komunikacji w porównaniu do kierownika o niedominującym stylu komunikacji

H2: Powyższy efekt jest moderowany przez poziom dominacji we własnym stylu komunikacji. Postawa wobec menedżera jest bardziej pozytywna, jeśli menedżer i uczestnik są podobni pod względem poziomu dominacji w stylu komunikacji, w porównaniu z sytuacją, gdy są oni różni pod względem poziomu dominacji w stylu komunikacji.

W drugim badaniu prowadzonym wśród kierowników i ich podwładnych w wybranej organizacji międzynarodowej Doktorantka weryfikowała dwie kolejne hipotezy badawcze, rozszerzając badania na inne elementy stylu komunikacji przełożonego i podwładnych (otwartość, pewność siebie, dominacja, dokładność, życzliwość, szczerść/bezpośredniość, rzeczowość, uważność, ekspresyjność):

H3: Styl komunikacji przełożonego jest bezpośrednio przekłada się na wyniki pracowników.

H4: Poziom zgodności stylów komunikacji między przełożonym a pracownikiem wpływa na wyniki pracowników.

Wyniki pracowników (employee outcomes) zoperacjonalizowane w postaci poziomu dobrostanu związanego z pracą (job well-being) i poziomu zaufania. Uznając prawo badacza do swobodnego kształtowania przedmiotu badań raczej sugerowałabym inną nazwę, ponieważ przedmiotem badań były odczucia, które mogą ale nie muszą przełożyć się na faktyczne wyniki pracy.

Oceniając przedstawiony przez Autorkę problem naukowy, opisany poprzez przytoczone wyżej elementy składające się na cel badań, pytania i hipotezy badawcze, zgadzam się z uzasadnieniem zawartym na s. 103: *„komunikacja na linii przełożony - podwładny, która nie jest dopasowana, może sprzyjać nieporozumieniom i/lub niepotrzebnym konfliktom, które utrudniają osiągnięcie pożądaných rezultatów. Takie nieporozumienia mogą być szczególnie wyraźne w organizacjach wielonarodowych, w których tworzenie znaczeń może być utrudnione przez różnice w wartościach i praktykach*

kulturowych. Dlatego też próby liderów dostosowania stylów komunikacji do potrzeb i cech pracowników mogą być szczególnie korzystne w kontekstach wielokulturowych."

Wyróżniającą cechą recenzowanej pracy jest precyzja i konsekwencja w sformułowaniu celu badań, pytań badawczych i hipotezach oraz prezentacji wyników badań. Autorka dokładnie wyjaśniła zamierzenia badawcze, sposób operacjonalizacji zmiennych, szczegółowo przedstawiła przebieg badań. Oczywiście wybór miejsca badań, uwzględnione zmienne i inne elementy procesu badawczego mogą być przedmiotem dyskusji naukowej, ale jest ona możliwa właśnie dzięki pełnemu i jasnemu przedstawieniu używanych w pracy pojęć i zależności. Zawarte w pracy aspekty metodyczne potwierdzają, że Doktorantka potrafi wybrać i uzasadnić stosowane metody gromadzenia i analizowania danych oraz właściwie korzystać z opracowanych wcześniej narzędzi i wyników badań prowadzonych przez innych badaczy.

3. Układ prezentowanych treści oraz ocena merytoryczna i formalna poszczególnych części dysertacji

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Anny Koval pt. „Impact of communication style compatibility on leadership outcomes in multinational organizations - recommendations for HRM” jest napisana w języku angielskim i liczy 209 stron. Część zasadnicza pracy ma 147 stron i obejmuje: stronę tytułową, spis treści, wprowadzenie, część teoretyczną, na którą składają się trzy rozdziały poświęcone przywództwu i komunikacji oraz część empiryczną zawierającą uzasadnienie problemu badawczego i celu badań, opis i wyniki badań, ograniczenia badań i przyszłe badania oraz wnioski. W części dodatkowej Autorka zawarła : szczegółowe zestawienie zachowań i kompetencji skutecznego lidera w perspektywie globalnej, zastosowane narzędzia badawcze oraz szczegółowe wyniki statystyczne prowadzonych badań oraz bibliografię. Podział treści uważam za właściwy i pozwalający na zaprezentowanie omawianych problemów w konwencji „od ogółu do szczegółu”.

We wprowadzeniu mgr Anna Koval przedstawiła uzasadnienie podjęcia tematu, zdefiniowała kluczowe z punktu widzenia problemu badawczego pojęcie stylu komunikacji, sprecyzowała cel badań oraz krótko opisała poszczególne części opracowania. Pierwsze trzy

rozdziały i ich podsumowanie składają się na część teoretyczną pracy liczącą łącznie 89 stron. Kolejne cztery tworzą część empiryczną pracy (47 stron).

Rozdział 1 (liczący 37 stron) zawiera przegląd literatury dotyczący przywództwa i podzielony został na cztery podpunkty, w których Autorka zaprezentowała rozważania dotyczące definicji przywództwa, podejść teoretycznych do podobieństw i różnic pomiędzy pojęciami przywództwa i zarządzania, głównych teorii przywództwa oraz wyzwań w obszarze zarządzania wynikających z globalnego przywództwa.

Rozdział 2 (liczący 31 stron) poświęcony jest przede wszystkim stylom komunikacji. Rozpoczynają go ogólne rozważania dotyczące wybranych teorii komunikacji (m.in. komunikacja jako jednokierunkowy, dwukierunkowy i wielokierunkowy proces konstruowania znaczeń, teoria komunikacji strategicznej). Zasadnicza część tego rozdziału poświęcona jest stylom komunikacji i sposobom ich identyfikacji - Autorka przedstawiła szeroki przegląd narzędzi stosowanych w badaniach stylu komunikacji. Rozdział kończy część poświęcona komunikacji międzykulturowej.

Rozdział 3 (liczący łącznie 19 stron) odnosi się przede wszystkim do roli stylu komunikacji w zwiększaniu lub ograniczaniu efektywności przywódców i kierowników. Autorka porusza w nim również takie kwestie jak: znaczenie kompetencji komunikacyjnych w procesie wyłaniania lidera, satysfakcji ze stylu komunikacji przełożonego, znaczenie poczucia humoru oraz kluczowe z punktu widzenia przyjętych w części empirycznej założeń badawczych teorie: teorię wymiany przywódcy-podwładny (leader-member exchange LMX theory) oraz teorię dopasowania człowiek-środowisko (person-environment P-E fit theory).

Na potrzeby części teoretycznej Autorka przeprowadziła szerokie studia literaturowe oparte wyłącznie o literaturę anglojęzyczną. Wykorzystała zarówno najnowsze publikacje, jak i sięgnęła do klasycznych pozycji. Rozważania tworzą logicznie spójną całość i świadczą o umiejętności skoncentrowania się na kluczowych z punktu widzenia prowadzonych badań kwestiach. Należy podkreślić, że podjęte w pracy problemy naukowe takie jak relacja pomiędzy przywództwem i zarządzaniem, style przywództwa, czy wpływ komunikacji interpersonalnej na zarządzanie i przywództwo należą do bardzo złożonych i są od lat podejmowane zarówno w badaniach teoretycznych jak i empirycznych. Do tej pory nie ma jednak ostatecznych konkluzji w tych obszarach. Tym bardziej docenić należy

uporządkowanie, „trzymanie się tematu”, staranny dobór źródeł literaturowych oraz ograniczenie dygresji w prezentowanych treściach teoretycznych.

Na część empiryczną pracy składają się cztery główne punkty. W pierwszym stanowiącym pewnego rodzaju wprowadzenie przedstawiono uzasadnienie problemu badawczego i celu badań oraz krótko scharakteryzowano dwa schematy badawcze. W kolejnych dwóch częściach Autorka przedstawiła założenia, zastosowaną metodę i wyniki zrealizowanych zadań badawczych. Rozważania w tej części dysertacji kończy dyskusja wyników. Podobnie jak w części teoretycznej Autorka bardzo precyzyjnie, czytelnie i konsekwentnie przedstawia zarówno przyjęte założenia badawcze jak i wyniki. Postawione hipotezy badawcze i zastosowane metody badań są uzasadnione wynikami badań teoretycznych. Autorka wyjaśniła dobór zmiennych do operacjonalizacji czynników składających się na dwie podstawowe kategorie: job-related well-being oraz zaufanie a także wykorzystane w tym badaniu elementy stylu komunikacji: otwartość, pewność siebie, dominacja, dokładność, życzliwość, szczerowość/bezpośredniość, rzeczowość, uważność i ekspresyjność.

Oceniając przeprowadzone badania należy docenić podjęcie trudnego tematu dopasowania komunikacyjnego pomiędzy przełożonym a podwładnym, które dodatkowo komplikuje się w środowisku wielokulturowym, w którym jak słusznie zauważa Autorka komunikacja międzykulturowa jest *„procesem interakcji dwóch przedstawicieli różnych kultur o zróżnicowanym pochodzeniu, odmiennych praktykach i preferencjach komunikacyjnych”* (s.78-79). Osoby z różnych kultur mogą więc odmiennie interpretować pojęcia takie jak zaufanie, życzliwość, szczerowość czy bezpośredniość. Ten sam komunikat lidera może być różnie zinterpretowany w zależności od uwarunkowań kulturowych zarówno nadawcy jak i odbiorcy. W badaniu 2, pomimo, że było prowadzone w organizacji międzynarodowej i podmiotem badań były osoby pochodzące z różnych kultur, to kulturowe zróżnicowanie nie znalazło jednak odzwierciedlenia w interpretacji wyników. Co prawda Autorka podkreśla, że: *„badanie 2 przeprowadzono w organizacji wielonarodowej (...). Pracownicy i liderzy zespołów dokonali oceny własnych stylów komunikacji. Co więcej, pracownicy tej organizacji byli przedstawicielami ponad 11 różnych narodowości, co rozszerzyło czynnik kulturowy badania.”* (s.142) Wspomniany czynnik kulturowy nie był jednak uwzględniony w interpretacji wyników, które mogły zostać zniekształcone nie tylko jak słusznie wskazuje

Autorka przez „samoopisowy charakter pomiaru stylu komunikacji (...) co może skutkować udzielaniem społecznie pożądanymi odpowiedziami” (s.143), ale również przez kulturowo uwarunkowane interpretacje przejawów stylu komunikowania.

Mocną stroną tej części pracy są przeprowadzone interesujące pod względem metodycznym badania empiryczne: zarówno eksperyment w pierwszym badaniu jak i wielokierunkowe badania komunikacji w diadach przełożony-podwładny. Do weryfikacji hipotez Autorka wykorzystwała też zaawansowane metody statystyczne, a przedstawienie wyników analizy regresji na wykresach w przestrzeni trójwymiarowej daje szczegółowy obraz związków między różnymi kombinacjami analizowanych zmiennych. Bardzo pozytywnie oceniam też umiejętność precyzyjnego wskazania słabości prowadzonych badań, co świadczy o dużej świadomości badawczej mgr Anny Koval i widocznej pokorze w odniesieniu do uzyskanych wyników.

Strona formalna recenzowanej pracy zasługuje na wysoką ocenę. Układ pracy jest czytelny, zachowany został logiczny ciąg rozważań. Autorka na początku każdej części zamieściła kilka zdań wprowadzających w tematykę poszczególnych rozdziałów, które dotyczą i wyjaśniają wszystkie poruszane w nim treści. Zarówno część teoretyczna jak i empiryczna zakończone są podsumowaniem. Tytuły rozdziałów i podrozdziałów są adekwatne do prezentowanych w nich zagadnień. Wszystkie te zabiegi zwiększają przejrzystość i ułatwiają czytelnikowi zapoznanie się z pracą.

4. Ocena końcowa

Biorąc pod uwagę wymogi określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, po zapoznaniu się z pracą mgr Anny Koval stwierdzam, że podjęta w rozprawie tematyka jest ważna, interesująca i aktualna. Ponadto postawiony problem badawczy i zaproponowany przez Autorkę sposób jego rozwiązania był zadaniem ambitnym, wymagającym podejścia interdyscyplinarnego, co stanowiło duże wyzwanie badawcze. Analizując cel, hipotezy badawcze, strukturę i zawarte w poszczególnych częściach treści stwierdzam, że oceniana praca ma charakter rozprawy naukowej: stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, potwierdza znajomość ogólnej wiedzy

teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań przez Doktorantkę.

Na tej podstawie moim zdaniem praca doktorska magister Anny Koval pt. „Impact of communication style compatibility on leadership outcomes in multinational organizations - recommendations for HRM” napisana pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej – Wierzbińskiej i promotora pomocniczego dr Anny Kuźmińskiej spełnia wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim i wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego o dopuszczenie rozprawy doktorskiej do publicznej obrony.

