

Prof. dr hab. Henryk Mruk  
ul. Konopnickiej 11  
62-040 Puszczykowo

### **Recenzja**

**pracy doktorskiej mgr inż. Sylwii Dzięcielskiej pt. „Komunikacja w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi”, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2023, s.270, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej**

Rozwój społeczno-ekonomiczny zwiększa skalę globalizacji gospodarki, a to rodzi szereg różnorodnych wyzwań w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Należą do nich bez wątpienia kwestie zwiększania skuteczności oraz efektywności działania przedsiębiorstwa w środowisku wielokulturowym. Innym, ważnym a zarazem trudnym obszarem, wpływającym na wyniki działania, jest szeroko rozumiana komunikacja, w tym komunikacja interpersonalna. Mózgi ludzi są społeczno-lubne, a to powoduje konieczność budowania różnorodnych, wewnętrznych i zewnętrznych relacji, które warunkują dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klientów. Procesy globalizacji będą się rozwijały, niezależnie od okresów, w których pandemia albo wojna wywołana przez Rosję, wpływają na ich spowolnienie. Innym, niezwykle istotnym czynnikiem, zmieniającym otoczenie działania przedsiębiorstw, są nowe technologie. Dotyczą one wielu obszarów działania przedsiębiorstw, w tym także procesów komunikowania się w sferze działania organizacji. Przyspieszenie zachodzących w tym zakresie zmian wywołała pandemia. W szczególnym zakresie wpłynęło to na procesy komunikacji, zwłaszcza w odniesieniu do nowych narzędzi, oferowanych przez technologie. Praca zdalna, hybrydowa, to nowe formy, wpływające na skuteczność komunikowania się w organizacjach oraz efektywność działania na rynku. Te ostatnie czynniki miały ograniczone znaczenie w kwestii prowadzonych przez Doktorantkę badań, bowiem były one realizowane w połowie 2020 roku, a zatem na początku pandemii.

Niezależnie od czasu prowadzenia badań, wysoko można ocenić wybór problematyki badawczej. Autorka dostrzegła istotne dla gospodarki problemy i zdecydowała o skupieniu uwagi badawczej na sferze komunikacji oraz

zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi. Są to tematy ważne, istotne, wynikające z obiektywnie zachodzących w otoczeniu zmian. Wybór zatem tematyki badawczej, także jej uzasadnienie, wskazuje na dobre rozeznanie w potrzebach sfery przedsiębiorstw. Młodość badaczy wpływa jednak często na rozbudzenie chęci poznania wielu zagadnień, zbadania całej, złożonej rzeczywistości. To jest pułapka, która może być lepiej kontrolowana w wieku dojrzałym, po zebraniu doświadczeń w prowadzeniu badań. Można to zauważyć w chwili czytania tytułu dysertacji – „Komunikacja w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi”. Być może, z perspektywy zakończonej procedury pisania dysertacji, Autorka dostrzegła złożoność, wynikającą z bardzo szerokiego, mało problemowego sformułowania tematu. Skuteczność warsztatu badawczego można zwiększyć, doskonaląc umiejętności problemowego formułowania brzmienia tematu. W miarę zdobywania doświadczeń w badaniach prowadzonych w naukach społecznych, zauważa się dobrodziejstwa wynikające z problemowego formułowania brzmienia tematu. Zarówno termin „komunikacja” jak również „zarządzanie”, także „wielokulturowość”, są to terminy niezwykle złożone oraz pojemne. Trudno prowadzić badania, a zwłaszcza w odniesieniu do pracy awansowej, jeśli nie wprowadzi się ograniczeń. Nie da się zbadać wszystkiego, pracując jednoosobowo oraz mając ograniczenia czasowe, finansowe, zasobowe. Autorka może zatem pamiętać, aby w przyszłości dążyć do problemowego formułowania tematów badawczych. W omawianym przypadku, jedną z możliwości byłoby np. takie sformułowanie: „Warunki skuteczności komunikacji w pracy zespołów wielokulturowych”. To oczywiście luźna propozycja, pokazująca przyjęte ograniczenie zakresów przedmiotowego oraz podmiotowego, w brzmieniu tematu pracy. Skuteczność komunikacji, to zakres przedmiotowy a zespoły wielokulturowe, to podmioty, czyli pracownicy, reprezentujący różne kultury. W takim przypadku, można ograniczyć skalę badań oraz sformułować wnioski i rekomendacje. Formułując temat pracy w tak szerokim ujęciu, konieczne było rozbudowanie narzędzi badawczych, co wymagało wysokich nakładów pracy na zrealizowanie postawionych przez Autorkę zadań.

Nieco więcej światła na poznanie zamierzeń badawczych, rzuca sformułowany cel pracy, a mianowicie: „rozpoznanie roli, uwarunkowań oraz skutków komunikacji w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi, we

współczesnym świecie biznesu”. Nadal jednak zakres tematyki badawczej pozostaje bardzo szeroki. Ma to swoje odzwierciedlenie w celach szczegółowych, pytaniach badawczych oraz sformułowanych hipotezach. Przełożyło się to również na badania własne. Zarówno scenariusz wywiadów jakościowych jak również kwestionariusz do badań ilościowych, są wyjątkowo obszerne. Uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze oraz zweryfikowanie hipotez, wymagało rozbudowania narzędzi. Doktorantka wzięła na swoje barki ogrom pracy, związanej z przygotowaniem narzędzi badawczych, zebraniem informacji źródłowych oraz przetworzeniem materiałów źródłowych. Przekracza to wymagania związane z pracą doktorską, jako pracą na ocenę. Recenzent docenia oraz wysoko ocenia trud badawczy Doktorantki. Świadczą o tym cele szczegółowe, które dotyczą szerokiej gamy zagadnień. Korespondują z nimi pytania badawcze oraz postawione hipotezy. W odniesieniu do celów szczegółowych oraz pytań badawczych, można, w przyszłości, krytycznie podejść do formułowania ich w formie pytań zamkniętych (np. „Czy kadra zarządzająca... - pytanie 4). Odpowiedź na pytanie o charakterze zamkniętym można sprowadzić do „tak” albo „nie”, a to niewiele wyjaśnia w zakresie postawionego problemu badawczego. A zatem bardziej właściwe, tam gdzie jest to uzasadnione, jest formułowanie pytań otwartych, np. „Na ile kadra zarządzająca....”

W pracy postawiono siedem hipotez, z których dwie, mianowicie 5 i 6, są sformułowane odmiennie od pozostałych. O ile w pięciu hipotezach założono zależność pozytywną (styl komunikacji zależy od typu kultury), o tyle w dwóch wymienionych, sformułowania są negatywne („Menadżerowie nie są dostatecznie ukierunkowani...” oraz „Korporacje nie przywiązują odpowiedniej wagi...”). Ciekawy jest sposób myślenia Doktorantki na etapie formułowania problemu badawczego oraz stawiania hipotez. Można zapytać, jakie przesłanki przemawiały za tym, aby w taki właśnie sposób sformułować przywołane wyżej dwie hipotezy badawcze. Być może wynikało to z literatury, obserwacji, doświadczenia bądź badań pilotażowych.

Zrealizowanie celu pracy, wymagało zaprojektowania odpowiedniej struktury rozważań. Dysertacja składa się z pięciu rozdziałów, z których cztery mają charakter teoretyczno-literaturowy, natomiast piąty zawiera omówienie wyników przeprowadzonych badań. Rozważania są poprzedzone wstępem oraz podsumowane zakończeniem. Prawdopodobnie pomyłkowo postawiono cyfrę

VI przed Zakończeniem. Skoro nie ma numeracji przy wstępie, to nie powinno też jej być przed zakończeniem. Układ pracy można uznać za poprawny merytorycznie oraz logicznie.

Treść oraz struktura wstępu są poprawne, zgodne ze zwyczajowo przyjętymi elementami. W wersji drukowanej pracy, można rozważyć rozbudowanie części omawiającej metodykę badań, dodać ocenę literatury przedmiotu oraz rozbudować informację o zakresach: przedmiotowym, podmiotowym, czasowym oraz przestrzennym.

Rozdział pierwszy nosi tytuł „Kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacjami wielokulturowymi”. Jest rzeczą logiczną, że postawiony problem badawczy wymaga krytycznej refleksji nad rolą kultury w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zbitka słów „kultura” i „wielokulturowymi” nie brzmi najlepiej. Być może wystarczy zrezygnować z ostatniego słowa w brzmieniu tytułu. Wówczas byłoby: „Kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacjami”. To jedynie luźna sugestia recenzenta. Autorka ma prawo do własnego podejścia. Natomiast byłoby dobrze, aby zdefiniować termin „organizacja”. Recenzent sam nie jest konsekwentny w swojej opinii, stosując termin „organizacja” oraz „przedsiębiorstwo”. W ujęciu biznesowym, termin „przedsiębiorstwo” ma konkretne odniesienie do sfery gospodarczej. Nie wiadomo, na ile prowadzone badania dotyczyły przedsiębiorstw, a na ile organizacji.

Druga refleksja, związana z tytułem rozdziału pierwszego, to teza, że kultura wpływa na procesy zarządzania we wszystkich organizacjach, nie tylko wielokulturowych.

Silną stroną zawartych w rozdziale pierwszym treści jest odwołanie się do kultury, w tym kultury narodowej. Ma ona o wiele większe znaczenie dla skuteczności zarządzania niż wcześniej sądzono. W literaturze znany jest opis przypadku wymuszania zmian w kulturze narodowej, w odniesieniu do pilotowania samolotów Boeing przez załogi koreańskie. Wprowadzenie przez producenta obowiązku komunikowania się w języku angielskim na pokładzie samolotu oraz upoważnienie zastępcy kapitana do samodzielnego podejmowania decyzji w przypadku zagrożeń, istotnie zmniejszyło liczbę wypadków samolotowych.

Szczególny charakter rozdziału pierwszego polega także na tym, że są tam rozważania zarówno na temat kultury, kultury narodowej, jak również

kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W przypadku wydania pracy drukiem, co byłoby wskazane, można rozważyć poszerzenie rozważań na temat kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Można odwołać się do przypadku marki Netflix oraz stosowanego w tym przedsiębiorstwie systemu nazwanego „Culture Deck” (R. Hastings, Gdy regułą jest brak reguł). Wiele organizacji odwołuje się do koncepcji firmy Netflix. Ciekawe jest również to, na ile wartości związane z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, mogą być traktowane jako nadrzędne w stosunku do kultury oraz kultury narodowej. Może to rodzić wiele różnorodnych konfliktów w sferze zarządzania oraz pracy w zespołach.

Rozdział drugi zawiera rozważania na temat modeli oraz kanałów komunikacji w organizacjach. Bazują one na odpowiednio dobranej oraz wykorzystanej literaturze przedmiotu. Krytyczne spojrzenie na model komunikacji dotyczy ogólnej idei, związanej z komunikowaniem się przedsiębiorstwa z dostawcami oraz nabywcami. Kolejny fragment, to krytyczne spojrzenie na obszar komunikacji interpersonalnej w organizacji, także komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Wysoko należy ocenić fragment, omawiający technologiczne uwarunkowania komunikacji. Odwołano się do trendów, które będą wpływały na tempo i kierunki zmian w sferze komunikacji. Sztuczna inteligencja, ChatGPT, to dynamicznie rozwijające się zestawy narzędzi, które będą wpływały na przyszłość komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Poza kwestią technologii, pojawia się kolejny obszar, podmiotowy, związany z generacjami pracowników. Na bieżąco konieczne będzie analizowanie preferencji dotyczących pracowników generacji Z oraz kolejnych, coraz młodszych. Trudno powiedzieć, w jakim zakresie, według tezy J. Dukaja (Po piśmie), komunikacja tradycyjna, pisana, zostanie zastąpiona komunikacją elektroniczną (cyfrową). Liderzy, wywodzący się z młodych generacji, zastępują komunikaty mailowe, formą krótkich filmów, przesyłanych pracownikom. Autorka dostrzega wiele różnych problemów z tym związanych. Mózg człowieka nie radzi sobie z przeładowaniem informacyjnym. A to stawia wiele nowych wyzwań przed osobami zarządzającymi w przedsiębiorstwach.

Rozdział trzeci nosi tytuł „Problemy zarządzania w organizacjach wielokulturowych”. Recenzent opowiada się za podejściem, w którym problem powinien wynikać z brzmienia tytułu. Być może jest to swego rodzaju stereotyp

osoby, która ponad pół wieku tkwi w badaniach naukowych. Jednak przywołane brzmienie tytułu rozdziału trzeciego jest ogólne i mało precyzyjne. Nauki o zarządzaniu obejmują kwestie planowania, organizowania, kontroli oraz wielu innych zagadnień. Autorka skupiła się na cechach organizacji wielokulturowych, zagadnieniach przywództwa, komunikacji, podejmowania decyzji. To jedynie pewien wycinek tematyki określanej terminem „zarządzanie”. Być może warto ograniczyć brzmienie tytułu tego rozdziału do zagadnień związanych z przywództwem oraz procesami podejmowania decyzji. W przedstawionej wersji, brzmienie tytułu rozdziału jest zbyt szerokie w stosunku do zawartej w nim treści. Ta refleksja dotyczy ewentualnej pracy nad przygotowaniem wersji przeznaczonej do druku.

Rozdział czwarty jest zatytułowany „Formy i wymiary komunikacji w organizacjach wielokulturowych”. Jest on merytorycznie powiązany z treścią rozdziału drugiego. Jest to najkrótsza część dysertacji, w której skupiono się na komunikacji niewerbalnej, językach obcych, komunikacji interpersonalnej oraz ograniczaniu barier w komunikacji interkulturowej (Autorka nazwała ten punkt „Zapobieganie problemom w komunikacji interkulturowej”). To ostatnie zagadnienie jest niezwykle ciekawe, z punktu widzenia zwiększania skuteczności oraz efektywności komunikacji w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Słuchacze programów MBA sugerują poszerzenie zakresu zajęć z przywództwa, w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwami w skali globalnej. Warto tutaj przywołać stowarzyszenia interim menedżerów (menedżerów czasowych), które kładą duży nacisk na przygotowanie liderów do pracy w różnych warunkach kulturowych.

Rozdział ostatni, piąty, nosi tytuł „Komunikacja w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi na podstawie badań własnych”. Pierwsza refleksja wiąże się z podobieństwem brzmienia tytułu całej dysertacji oraz rozdziału piątego. W przyszłości można unikać takiej pułapki. Brzmienie tytułów poszczególnych rozdziałów, to rozwijanie kolejnych wątków badawczych. Jeśli jeden z rozdziałów nosi tytuł niemal identyczny jak cała praca, to wątpliwa może być przydatność innych fragmentów. Ta refleksja może być rozważana na etapie przygotowania pracy do druku.

Istotne dla zrealizowania celu badań oraz zweryfikowania postawionych hipotez było przeprowadzenie własnych badań. Doktorantka podeszła do tego z odpowiednią solidnością i zaangażowaniem. Zaprojektowała oraz zrealizowała

dwa badania. Pierwsze miało charakter jakościowy, natomiast drugie – ilościowy. Badanie jakościowe zostało przeprowadzone w formie wywiadu pogłębionego, według przygotowanego scenariusza. Respondentami byli Polacy, mający wieloletnie doświadczenia w pracy z organizacjami międzynarodowymi. Miało ono charakter uzupełniający, w stosunku do dopracowania pytań zawartych w kwestionariuszu do badań ilościowych. Autorka przeprowadziła wywiady bezpośrednie z czterema respondentami, z których trzy osoby były związane z kulturą azjatycką a jedna z kulturą europejską. Niewielka liczba respondentów uniemożliwiła sformułowanie szerszych wniosków, związanych z komunikacją w organizacjach wielokulturowych, opartych na tych badaniach. Jednakże było to istotne, z punktu widzenia planowania badania ilościowego. Autorka opracowała obszerny kwestionariusz, który zawierał 78 pytań, a zatem obejmował szerokie spektrum różnych problemów. Do badania zakwalifikowano 110 wypełnionych poprawnie kwestionariuszy. Trudno zrozumieć, z jakich powodów, w badaniu jakościowym uczestniczyły trzy osoby: jedna z Korei, dwie z Japonii, natomiast w badaniu ilościowym nie było nikogo, kto pracował w przedsiębiorstwach związanych z tymi kulturami. Dobór respondentów do badania ilościowego miał charakter nielosowy i polegał na doborze jednostek typowych. W pracy brakuje uzasadnienia do stwierdzenia, że „struktura populacji próbnej jest zgodna ze strukturą populacji generalnej” (s.177). Można mieć wątpliwości, na ile istnieją dane charakteryzujące populację generalną Polaków, którzy pracują w przedsiębiorstwach międzynarodowych. W pracy zaprezentowano cechy próby badawczej, jednak tylko w niewielkim zakresie byłoby możliwe odniesienie się do rozkładów istniejących w populacji generalnej. W gronie respondentów, prawie 51% z nich pracowało w organizacjach, które mają siedzibę w USA (s.180). Niezależnie od kwestii związanych z doborem próby, istotnym osiągnięciem badawczym jest zebranie 110 wypełnionych kwestionariuszy. Ich przetworzenie, pozwoliło na zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych. Wysoko należy także ocenić warsztat metodyczny Doktorantki. Wykazała się znajomością testów statystycznych, które właściwie zastosowała do oceny istotności uzyskanych wyników (s.198-239). Wnioski zostały sformułowane poprawnie oraz odpowiednio udokumentowane. Większość postawionych hipotez została zweryfikowana pozytywnie. Silną stroną pracy jest również sformułowanie

interesujących rekomendacji, które mają charakter aplikacyjny. Skala powiązań globalnych będzie wpływała na zwiększanie liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach wielokulturowych. Istnieje wiele czynników, omówionych w pracy, które wpływają na wzrost zapotrzebowania na ekspatów, a to wpływa na konieczność właściwego zarządzania komunikacją w środowisku wielokulturowym. Będzie to wymagało rozwijania metodyki badań w tym zakresie. Praca Doktorantki może być punktem wyjścia dla planowania kolejnych badań, o których także wspomina się w dysertacji (s.242-244).

Poza oceną strony merytorycznej, która jest wysoka, zadaniem recenzenta jest także odniesienie się do wymiaru formalnego, stylistycznego oraz edytorskiego. Ogólna ocena pracy, z tych punktów widzenia, jest również pozytywna. Autorka posłużyła się zrozumiałym językiem, zadbała o właściwy styl oraz poprawność używanych terminów oraz budowanych zdań. Niezależnie od tej pozytywnej, wysokiej oceny formalnej pracy, recenzent podzielił się kilkoma refleksjami, które mogą być przydatne dla przygotowania wersji pracy do wydania drukiem.

W pracach badawczych, wykorzystujących metody ankietowe, pojawiają się niekiedy nieścisłości, związane z terminologią. Narzędziem, które jest często stosowane w metodzie ankietowej, jest kwestionariusz. W większości rozdziałów, te pojęcia są używane poprawnie, jednak zdarza się, że pojawiają się one w ujęciu potocznym (wypełnienie ankiety, ankiet).

Wydawnictwa stosują różne rozwiązania, dotyczące strony formalnej oraz edytorskiej. Ważne jest jedynie to, aby być konsekwentnym oraz używać jednolitych rozwiązań w całej pracy. Taką kwestią jest np. sposób pisania po dwukropku. W pracy są różne formy - np. duże litery na s.25 i małe litery na s.22. Byłoby dobrze ujednoczyć to w całej pracy.

Podobne rozwiązanie można proponować w kwestii odwoływania się do innych autorów. Dotyczy to powoływania się tylko na nazwiska bądź na imiona i nazwiska. Oto przykłady – s.123 – Bjorna Bjerka oraz s.142 – Morreale, Spitzberg, Barge. To także można ujednoczyć.

Na końcu tytułu bądź podtytułu, zbędne jest umieszczanie kropki (np. punkt 2.4. – s.67).

Praca jest napisana w języku polskim, stąd trudno akceptować wykresy w języku angielskim (s.104).



Termin „odmiennie” należałoby stosować w poprawnej formie, czyli „odmiennie od” – np. s.171, 241.

Strona 232 jest pusta. Na niektórych stronach jest dużo miejsca wolnego.

Bibliografia powinna być zamieszczona po zakończeniu, a dopiero za nią spisy tabel i wykresów.

W podsumowaniu opinii, mogę z pełnym przekonaniem napisać, że praca mgr inż. Sylwii Dzięcielskiej pt. „Komunikacja w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim wskazane w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017 poz.1789). Autorka wykazała się umiejętnością samodzielnego wyboru problemu badawczego oraz jego uzasadnienia obiektywnie istniejącymi czynnikami. Wykazała się także umiejętnością sformułowania celu oraz celów szczegółowych, postawienia pytań badawczych oraz sformułowania hipotez. Wymagało to zgromadzenia oraz przestudiowania odpowiedniej literatury przedmiotu, z czym także sobie poradziła. W celu zweryfikowania hipotez badawczych, zaprojektowała oraz zrealizowała dwa autorskie badania, dla zdobycia oryginalnych informacji pierwotnych. Było to badanie jakościowe, w formie wywiadów pogłębionych, a także badanie ilościowe, oparte na kwestionariuszu ankietowym. Wykorzystała także metody wnioskowania logicznego, metody porównawcze i statystyczne. Poprawnie sformułowała wnioski oraz odpowiednio je udokumentowała. Warte podkreślenia jest duże zaangażowanie Autorki w tematykę badawczą oraz bardzo dobra znajomość tematyki komunikacji, w obszarze zarządzania organizacjami wielokulturowymi. Praca jest także poprawnie przygotowana od strony formalnej i edytorskiej.

W opinii recenzenta, rozprawa doktorska mgr inż. Sylwii Dzięcielskiej w pełnym zakresie prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną w procesie ubiegania się o stopień doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi umiejętności projektowania i prowadzenia własnych badań naukowych

Na tle zawartych w recenzji uwag, z pełnym przekonaniem stawiam wniosek o przyjęcie pracy mgr inż. Sylwii Dzięcielskiej pt. „Komunikacja w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi” jako rozprawy doktorskiej oraz

dopuszczenie jej Autorki do publicznej obrony, a w przypadku jej pozytywnego przebiegu, nadania stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Z uwagi na istotność tematyki badawczej, właściwe zaprojektowanie i przeprowadzenie oryginalnych, obszernych badań w celu pozyskania informacji źródłowych, także poprawność metodyki badawczej, stawiam wniosek o wyróżnienie pracy.



Puszczykowo, 26 sierpnia 2023

prof. dr hab. Henryk Mruk