

## RECENZJA PRACY DOKTORSKIEJ

Mgr inż. Sylwii Dziecielskiej

*Komunikacja w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi*

napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej

Wydział Zarządzania, Wrocław 2023 r.

### 1. Uwagi wstępne

Jak wynika z pisma Pani prodykanta, prof. dr hab. Joanny Radomskiej i uchwały Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych UE we Wrocławiu z dn. 25.11.2010 r. recenzowana praca doktorska została przygotowana w oparciu o postanowienia ustawy z dn. 14.03.2003 r. o tytule naukowym i stopniach naukowych wraz z nowelizacją dokonaną przez ustawę z dn. 18.03.2011r. Art. 13.1. ustawy zakłada, że „rozprawa doktorska [...] powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego [...], wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej [...] oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej...”. Te trzy płaszczyzny, określone przez Ustawę przyjmują do oceny rozprawy doktorskiej mgr inż. Sylwii Dziecielskiej. Podkreślam zarazem, że ważną zmianę formalną wobec wcześniejszej procedury przeprowadzania przewodów doktorskich wprowadziła Ustawa z dn. 3.07.2018 r. *Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2018 poz. 1669) art. 179 ust. 1: *Przewody doktorskie, [...] wszczęte i niezakończone przed dniem wejścia w życie ustawy, o której mowa w art. 1 ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, są przeprowadzane na zasadach dotychczasowych, z tym że jeżeli nadanie stopnia doktora [...] następuje po dniu 30 kwietnia 2019 r., stopień lub tytuł nadaje się w dziedzinach i dyscyplinach określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 5 ust. 3 tej ustawy.* Oznacza to, że rozprawa pani mgr inż. S. Dziecielskiej jest zrealizowana w ramach ustawy z roku 2003 w ramach ówczesnej dziedziny nauk ekonomicznych i dyscypliny nauki o zarządzaniu jednak z konsekwencjami dla uzyskiwanego stopnia naukowego doktora w nowej, od 2018 r. dziedzinie i dyscyplinie naukowej – nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Na podstawie lektury stwierdzam, że recenzowana rozprawa praca spełnia ustawowe kryteria oceny pracy doktorskiej. Ma bowiem charakter pracy naukowej, której problem, uzasadnienie i sposób rozwiązania odpowiadają przytoczonym powyżej kryteriom oceny

rozprawy doktorskiej. Jest pracą na wskroś oryginalną, opartą o zasady i standardy rygoru metodycznego. W moim przekonaniu, piszę to na kanwie lektury, praca mgr inż. S. Dziecielskiej zasługuje na ocenę pozytywną. Uzasadnienie takiej opinii przedstawiam poniżej. Ocena odnosi się do wszystkich trzech ustawowych kryteriów ewaluacji rozprawy doktorskiej.

Rozprawa mgr inż. S. Dziecielskiej podejmuje próbę empirycznej oceny systemu komunikacji w organizacjach wielokulturowych. Celem rozprawy, jak pisze Autorka, było „rozpoznanie roli, uwarunkowań, oraz skutków komunikacji w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi we współczesnym świecie biznesu” (s. 6 oraz 176). Ocena ta jest sformułowana przez Autorkę w dwóch płaszczyznach: refleksji teoretycznej oraz realizacji badań własnych. W obu płaszczyznach Autorka łączy w sposób poprawny wiedzę i ustalenia teoretyczne dotyczące zarządzania międzynarodowego i komunikacji w organizacjach o takim charakterze z wynikami własnych badań empirycznych. W sposób szczególnie akcentuje znaczenie kultury w zarządzaniu przedsiębiorstwami międzynarodowymi, zarówno w aspekcie struktury społecznej zatrudnionych jak i międzynarodowego pola aktywności rynkowej. Profil rozprawy i ustalenia w obu wymiarach – teorii i empirii - nie są autonomiczne względem siebie, lecz są trafnie powiązane. Owo powiązanie znajduje wyraz w rozważaniach dotyczących specyfiki zarządzania międzynarodowego i uwarunkowań roli komunikacji społecznej we współprzyczynianiu się pracowników organizacji wielokulturowej do realizacji jej misji i struktury celów.

Te zagadnienia są usytuowane we właściwych ramach teoretycznych, które pozwoliły Autorce na przeprowadzenie badań własnych nad głównym problemem rozprawy i empiryczną ocenę komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami multikulturowymi (R-5) na podstawie badań własnych. O obu nurtach pracy napiszę w dalszej części recenzji. W takim podejściu mgr inż. S. Dziecielskiej odczytuję założenia koncepcji, ramy teoretyczne i badania empiryczne opiniowanej pracy doktorskiej. W nurcie ogólnym i podstawowym tej wstępnej części recenzji podkreślam, że rozprawa zmierza do poznania i empirycznej oceny określonego fragmentu rzeczywistości. Fragmentem tym jest ocena kulturowych uwarunkowań systemu zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Komunikacja może być - tak podkreśla się w literaturze - płaszczyzną integracji różnorodności (np. *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności*). Uważam, że tytułowy problem opiniowanej rozprawy stanowi obszar na swój sposób otwarty w aspekcie naukowym, poznawczym. Do tego nurtu badań mgr inż. S. Dziecielska wnosi swój wkład – stosowny do możliwości badawczych w ramach rozprawy doktorskiej i zakresu przeprowadzonych badań. Wkład ten, jak i cały wysiłek Autorki wiąże się zarówno w poprawnym, selektywnym uprofilowaniu ram teoretycznych problemu jak zaprojektowaniu i realizacji własnych – jakościowych i ilościowych badań empirycznych.

Warstwa teoretyczna rozprawy jest wyrazem kwerendy literatury problemu dotyczącej wspomnianych wyżej ram teoretycznych (zarządzanie międzykulturowe, modele i kanały komunikacji, jej formy i narzędzia) i jej empirycznej „identyfikacji” w misjach i praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw wielokulturowych. Na kanwie lektury pracy stwierdzam, że przeprowadzone studia literatury pozwoliły Autorce zaprezentować adekwatną do natury problemu metodykę badań i w oparciu o nią przeprowadzić własne badania empiryczne. O szczegółowej ocenie obu tych obszarów piszę w dalszej, zasadniczej części recenzji. Tytułowy problem rozprawy łączy kilka perspektyw badawczych – zarządzania przedsiębiorstwem międzykulturowym, komunikacji społecznej w organizacji, znaczenia kulturowych różnic w zarządzaniu.

Znajdujący się na styku lub w obszarze zainteresowania różnych dyscyplin naukowych (w tym nauk o zarządzaniu by pozostać przy klasyfikacji nauk do roku 2018) charakter podstawowego problemu pracy jest zawsze poważnym wyzwaniem teoretycznym i metodycznym dla autora rozprawy. Mgr inż. S. Dzięcielska profiluje rozważania i badania w „swojej” dyscyplinie (nauki o zarządzaniu) i trafnie osadza w niej złożony i zyskujący na znaczeniu – poprzez procesy internacjonalizacji i globalizacji - problem społeczny, ekonomiczny u zarządcy. Czyni to w oparciu o znajomość literatury przedmiotu – polskiej i w części także zagranicznej. Formułuje właściwy „kontekst uzasadnienia” tytułowego problemu i przedstawia jego rozwiązanie, oparte o zrealizowane własne badania empiryczne.

## **2. Cele rozprawy, hipotezy i pytania badawcze**

Ten punkt recenzji odnosi się do oceny ustawowych, zasadniczych elementów oceny pracy, a mianowicie celów rozprawy, natury problemów i pytań badawczych, oraz sformułowanych hipotez. One stanowią bowiem fundamenty rozprawy jako pracy naukowej poddanej ocenie.

Celem rozprawy, jak pisze Autorka (Wstęp, s. 6), było „rozpoznanie roli, uwarunkowań, oraz skutków komunikacji w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi we współczesnym świecie biznesu”. Pewne uzupełnienie struktury celów zawiera rozdział metodyczny (p. 5.1.2., s. 176). Obejmuje ono następujące deklaracje: 1) „Jednym z celów [...] pracy było zbadanie czy style komunikacji w środowisku międzykulturowym wynikają z różnych typów kultury organizacyjnej” oraz 2) „Ponadto celem badania ankietowego było: zebranie opinii na temat szeroko pojętej współpracy z obcokrajowcami [...]” (s. 176).

W ogólnej ocenie celu rozprawy podkreślam jego znaczenie w studiach i badaniach empirycznych z obszaru zarządzania międzynarodowego, które w coraz większym stopniu staje się zarządzaniem międzykulturowym. Takie są ustalenia teorii, ale także doświadczenia praktyki – korporacji transnarodowych i innych organizacji funkcjonujących na arenie rynku międzynarodowego. Argumenty uzasadnienia celu i przesłanki podjęcia problemu

sformułowane przez Autorkę zarówno we wstępie jak i analizie teoretycznej uznaję za właściwe. Podkreślam zarazem, że brakuje zdefiniowania przez Autorkę luki badawczej – ta kategoria jest ważnym elementem pracy naukowej, rozpoczynającym studia literaturowe i profilującym badania empiryczne.

Sformułowane cele zachęcają do pewnej dyskusji i polemiki naukowej. Podniosę w niej dwa argumenty. Pierwszy cel – ogólny uznaję za właściwy merytorycznie – choć wymagający „wzmocnienia” poprzez empiryczną ocenę roli i uwarunkowań. Drugi dotyczy braku precyzji identyfikacji celów rozprawy w rozdziale empirycznym. Mam na myśli sformułowanie – „jednym z celów...” oraz redakcyjne sformułowanie celu badań ankietowych (s. 176). Obecne sformułowania celu głównego rozprawy uważam za niewystarczające. Pewną konkretyzację zawiera wyszczególnienie pięciu celów szczegółowych. Wszystkie uznaję za trafne, mają właściwy ładunek treści i zawartości merytorycznej. Nie ma potrzeby przytaczać ich wszystkich - podkreślenia i oceny wymaga jedynie ich charakter. Dotyczą one związków pomiędzy systemem zarządzania organizacją międzykulturową, w tym zwłaszcza kulturą organizacyjną (systemem wartości organizacyjnych) a stylami komunikacji, jej formami i narzędziami. Czwarty cel szczegółowy wydaje się zbyt ogólny – w jego określeniu („zbadanie, czy menedżerowie biorą pod uwagę różnice międzykulturowe między pracownikami...”, s. 6) brakuje, w mej opinii pewnej konkretyzacji – odpowiedź na tak bowiem postawione pytanie - ma bowiem charakter binarny (0-1).

Ważnym dopełnieniem celów jest zestaw pięciu pytań badawczych (s. 6). Ukazują one zamiary Autorki do rozpoznania związków pomiędzy zasadniczymi konstruktami pracy - kulturą organizacyjną a systemem i formami komunikacji, sposobami rekrutacji, wartościami stanowiącymi podstawę tożsamości organizacji z desygnatem międzynarodowości. Z jednej strony pytania te ukazują wiedzę i sposób podejścia do tematu, ukazują wiedzę Autorki w obszarze badanego problemu, a z drugiej - mając charakter stosunkowo ogólny stwarzają zachętę do dyskusji. Mam na myśli np. sformułowanie dotyczące celu 4 i 5 – przyjmuję, że są trafne pod względem merytorycznym – jednak są sformułowane na dużym poziomie ogólności.

Cele pracy są powiązane z 7. hipotezami badawczymi. (s. 7). Uważam je za właściwe merytorycznie, poprawnie związane z tytułowym problemem rozprawy, są do siebie równoległe. Dotyczą zasadniczo trafnych przypuszczeń i założeń o związkach pomiędzy elementami kultury organizacyjnej i deklarowanymi przez przedsiębiorstwo wartościami a stylem komunikacji (np. H-1, H-3), modelem zarządzania międzykulturowego (H-2), formami procesu rekrutacji pracowników (H-4). Są to istotne i ciekawe poznawczo zagadnienia, problemy i propozycje. W odniesieniu do H-5 i H-6 odczuwam niedosyt wzajemnych związków między zmiennymi (*menedżerowie nie są dostatecznie ukierunkowani...*, H-5) oraz *korporacje nie przywiązują odpowiedniej wagi do*

*przeprowadzania audytów komunikacyjnych* (H-6). W tej ostatniej hipotezie (H-6) pojawia się ważna zmienna - audyt, która nie znalazła miejsca w strukturze celów szczegółowych lub ewentualnie w ich uzasadnieniu. W odniesieniu do H-7 uważam, że jej treść nie jest precyzyjna - „*praca w organizacjach wielokulturowych* [Autorka podkreśla także – w zespołach o takim charakterze) *generuje korzyści zarówno dla firmy, jak i pracowników*”. Nie jest precyzyjna informacja - o pracę kogo? chodzi w tej hipotezie, jaki punkt widzenia jest w niej kluczowy? W mojej ocenie inne sformułowanie redakcyjne mogłoby pozwolić na bardziej precyzyjne wyrażenie intencji.

Autorka łączy cele naukowe (teoretyczne) z empirycznymi i praktycznymi (s. 7). Te wymiary pozostawia jednak bez komentarza, a takiej oceny z pewnością praca doktorska wymaga. O ile połączenie dwóch wymiarów – teoretycznego i empirycznego jest w pełni zasadne i właściwe, o tyle wyróżnienie „wymiaru praktycznego” uważam za dyskusyjne. Rozprawa nie jest ekspertyzą i raportem z badań dla praktyki, lecz studium teoretyczno-empirycznym, opartym o określone reguły i standardy prac naukowych. Oczywiście w dyscyplinie, w której powstała recenzowana praca – nauk o zarządzaniu – podkreśla się jako dużą wartość także aspekty aplikacyjne – i tak właśnie powinien zostać nazwany wymiar „praktyczny” wraz z odpowiednim komentarzem. Takie znaczenie aplikacyjne ma rozprawa i jest to jeden z elementów pozytywnej jej oceny.

Reasumując stwierdzam, że praca mgr inż. S. Dziecielskiej trafnie – mimo podniesionych uwag - formułuje i uzasadnia strukturę celów, układ pięciu pytań badawczych i zestaw siedmiu hipotez. Pozwala to stwierdzić, że rozprawa, poprzez postawienie celów i pytań badawczych ma charakter studium teoretyczno-empirycznego, właściwego dla prac doktorskich. W oparciu o przeprowadzone badania i przyjęcie poprawnej płaszczyzny ewaluacji identyfikuje rzeczywistą rolę komunikacji w organizacjach o charakterze międzynarodowym i międzykulturowym.

### **3. Ocena metodyki badań**

W ocenie rozprawy doktorskiej metodyka badań ma znaczenie bardzo istotne. W ustawie, zarówno w wersji z roku 2003 (właściwej pod względem formalnym dla opiniowanej pracy) jak i nowszej, z roku 2018 mocno jest akcentowane znaczenie metodyki i umiejętność samodzielnego (choć pod kierunkiem promotora i także ewentualnie promotora pomocniczego) rozwiązania problemu naukowego.

Mgr inż. S. Dziecielska przedstawia metodykę badań w dwóch miejscach rozprawy: we wstępie (s. 7-8) i w R-5 (p. 5.1.1 s. 168 i 5.1.2, s. 176). Metodykę badań łączy Autorka z ze strukturą celów, charakterem problemów badawczych i przyjętymi hipotezami. Jest to podejście poprawne. Procedurę badawczą przedstawiła Autorka w formie schematu (rys. 1, s. 8) we wstępie. Z obowiązku recenzyjnego podkreślę, że schemat postępowania

badawczego jest poprawny, odpowiada standardom i warunkom rygoru metodycznego. Badania miały charakter badań jakościowych i ilościowych. Te pierwsze zostały zrealizowane w formie 4 wywiadów pogłębionych „głównie z menedżerami” (s. 168, także tabela 13, s. 169). Podkreślam „charakterystykę respondentów” - bowiem przy niewielkiej próbie N=4 osoby takie określenie („głównie”) zaskakuje. Co jednak ważne, wszyscy respondenci pracowali w polskich oddziałach firm o zasięgu europejskim (jedna organizacja) i globalnym (3 firmy). Wszyscy wykazywali kontakty o charakterze międzynarodowym. Wywiady miały charakter wstępny, umożliwiły Autorce przygotowanie właściwego kwestionariusza ankiety do badań ilościowych. Te badania objęły grupę N=110 osób. Uczestnicy do badań ilościowych zostali dobrani w sposób celowy. Respondenci pracowali w środowisku międzynarodowym – uczestnikami obu badań byli Polacy, którzy pracując w firmach międzynarodowych w Polsce, Wielkiej Brytanii, USA, Niemczech, Holandii, Czechach, Włoszech, Francji, Szwajcarii i Irlandii mieli w swej pracy kontakty z przedstawicielami innych kultur. Charakterystykę próby badawczej uważam za poprawną (s. 176-184). Autorka zrealizowała swoje badania w roku 2020 na portalu Survio (s. 176). Kwestionariusz ankiety obejmował 78 pytań zarówno jednokrotnego (54%) jak i wielokrotnego wyboru (27%), pytania otwarte (27%) oraz pytania macierzowe (4%). Pytania zostały ujęte w kilka grup, powiązanych ze strukturą celów i pytań szczegółowych oraz przyjętymi hipotezami. Wyniki badań ilościowych zostały poddane obróbce statystycznej wykorzystującej program IBM SPSS Statistica 26 (testowanie hipotez, analiza rozkładów, korelacji r Pearsona i rho Spearmana, testy różnic t Studenata i testy niezależności chi-kwadrat). Takie podejście oceniam pozytywnie, właściwe do formalnej analizy i oceny wyników badań empirycznych. Ogólnie biorąc zastosowane przez Autorkę podejście metodyczne zasługuje na ocenę pozytywną. Pewne uwagi formułuję wobec niewielkiej liczebności grup, w której przeprowadzono zarówno wywiad pogłębiony (N=4) jak i badania ilościowe (N=110), braku precyzyjnej charakterystyki sposobu doboru firm - organizacji do badań ilościowych. Zaskakuje brak w badanej próbie cudzoziemców - uczestnikami ankiety byli wyłącznie Polacy mający w swej pracy kontakty międzynarodowe. Uważam jednak, że tytułowy problem rozprawy - dotyczącej komunikacji w organizacjach międzykulturowych - stwarzał wyraźne przesłanki do objęcia badaniami także cudzoziemców. Kultura jest niepowtarzalnym elementem tożsamości każdego człowieka i identyfikacja jej subtelnych, narodowych elementów jest trudna i ważna także z punktu widzenia systemu zarządzania organizacją. Badania respondentów pochodzących z innych kultur mogłoby wnieść wiele cennych poznawczo elementów i wartości do rozprawy, odmiennych z pewnością w stosunku do opinii ankietowanych Polaków.

Pozytywnie zarazem odbieram informacje o trzech kryteriach doboru jednostek typowych do badań (s. 177), choć mam uwagę odnośnie do „przedziału wieku”

respondentów: „od 25 do ponad 50 lat” - brak domknięcia przedziału z prawej strony jest niewłaściwym rozwiązaniem.

Podsumowując, dobór wykorzystanych przez Autorkę metod badawczych uważam za poprawny i adekwatny do charakteru problemu, przyjętych celów, postawionych pytań badawczych i hipotez. W mojej ocenie spełnia ustawowy warunek *właściwego metodycznie rozwiązania problemu* i świadczy o *umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej* w oparciu o przyjęty sposób badań. Metodyka rozprawy wskazuje na wiedzę metodologiczną mgr inż. S. Dzięcielskiej i w rezultacie zasługuje na ocenę pozytywną.

#### 4. Ocena struktury rozprawy

Sformułowana struktura celów, identyfikacja luki badawczej, układ założeń i hipoteza znalazły odzwierciedlenie w strukturze rozprawy. Praca mgr inż. S. Dzięcielskiej składa się z wstępu, 5 rozdziałów, zakończenia (określonego mianem rozdziału VI - a określenie zakończenia mianem rozdziału nie jest poprawne), bibliografii, spisu form graficznych (rysunków, tabel), oraz dwóch aneksów (*scenariusza wywiadu i kwestionariusza ankiety*).

Taka struktura dopowiada standardom prac naukowych, w tym rozpraw doktorskich i tworzy określoną całość, choć do strukturalizacji zgłaszam pewne uwagi. Praca ma dwie części. Pierwszą tworzą R-1, R-2, R-3 i R-4 – są to ramy teoretyczne rozprawy. W świetle lektury, w tym miejscu odniosę się do uwagi dotyczącej części teoretycznej. Uważam, że kolejność treści w tej części rozprawy powinna być inna – wyjściowym zagadnieniem są „*problemy zarządzania w organizacjach wielokulturowych*” (obecny R-3), i w tym aspekcie - ważne są „*kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacjami wielokulturowymi*” (R-2). Czy kolejność R-4 i R-2 nie powinna zostać zamieniona? Co prawda, R-2 dotyczy „*modeli komunikacji w organizacjach*” – jest to rzeczywiście ogólne i wyjściowe zagadnienie w dyskusji i badaniach, ale dotyczy także kanałów komunikacji. Te ostatnie są z kolei wtórne do przyjętych „*form i wymiarów komunikacji w organizacjach wielokulturowych*” (R-4). W R-4 Autorka pisze także o komunikacji w środowisku sieci (4.2) – jako kluczowym kanale komunikacji we współczesnych organizacjach” – to słuszny wymiar analizy – jednak pojawia się pytanie o relacje tego ujęcia do „*kanalów komunikacji*” w R-2.

Część drugą rozprawy stanowi R-5, ukazujący wyniki własnych badań empirycznych Autorki. Brakuje redakcyjnie wyodrębnionej części metodycznej - informacje o tym charakterze są w p. 5.1 na s. 168 oraz 5.1.2.1 i 5.1.2.2, s. 176-184. Bezpośrednio po p. 5.1 – *Metodyka badań* (s. 168) znajduje się *analiza wyników badania jakościowego*. Taką prezentację metodyki badań uważam za dyskusyjną pod względem redakcyjnym - w pracach awansowych winna być ważnym i jednak wydzielonym fragmentem rozprawy. O samej, pozytywnej ocenie merytorycznej metodyki badań napisałem już wcześniej. W ocenie struktury pracy zwracam uwagę na niewłaściwą strukturalizację rozdziału 5. Ma on

tylko jeden podrozdział: 5.1 – prezentowane wyniki powinny zostać przedstawione w kolejnych podrozdziałach - taka jest logika i wymogi strukturalizacji pracy, w tym każdego jej rozdziału. Na kanwie lektury rysuje się wyraźna struktura R-5: 5.1. Metodyka badań, 5.2. Ocena badania jakościowego oraz 5.3. wyniki badań ilościowych.

Moje rozważania w tym punkcie nie zawierają szczegółowej analizy treści poszczególnych rozdziałów, lecz koncentrują się na ich ewaluacji i ocenie z punktu widzenia standardów i kryteriów stawianych wobec prac doktorskich.

Wstęp (s. 5-10) ma charakter wprowadzenia w problematykę pracy. Prezentuje problematykę badawczą, jej uzasadnienie, przedstawia cele rozprawy, pytania badawcze i przyjęte hipotezy. Autorka omawia w nim także w sposób ogólny strukturę pracy i metodykę zrealizowanych badań empirycznych (schemat procedury badawczej). Konstrukcja i zakres informacji prezentowanych w tej części pracy jest właściwa i zasługuje na pozytywną ocenę, choć prezentację przesłanek uważam za wyraźnie syntetyczną - wielce interesujący, tytułowy problem zasługiwał, w tym przekonaniu, na szersze omówienie i uzasadnienie już właśnie w tym, wstępnym, jednak ważnym elemencie pracy.

Rozdział 1. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania organizacjami wielokulturowymi* (s. 11-47) jest pierwszym, podstawowym komponentem ram teoretycznych. Ma charakter analizy teoretycznej dotyczącej istoty kultury, jej modeli i rodzajów. W sposób szerszy i głębszy Autorka koncentruje swoją narrację na podstawowych wymiarach kultury i orientacjach kulturowych (1.3). Wartość tego fragmentu upatruję zarówno w aspekcie per se, wykazania się także znajomością wiedzy o szerokich treściach i perspektywach studiów i analiz, ale także w wymiarze instrumentalnym – przydatnym i wykorzystanym w badaniach empirycznych. Podstawowe nurty refleksji nad kulturą jako podstawowemu wymiarowi życia człowieka, jego aktywności, w tym także – jak słusznie podkreśla Autorka – w wymiarze społecznym, w jego współpracy w ramach organizacji poprzez komunikację. Czy kultura - jak twierdzi G. Hofstede – jest *zbiorowym zaprogramowaniem umysłu* człowieka (s. 12)? Czy jak pisał E.T. Hall – kultura to komunikacja – w sprzężeniu zwrotnym (komunikacja jest kulturą). Z tego założenia mgr inż. S. Dziecielska czyni właściwy punkt wyjścia do swojej analizy teoretycznej, a następnie – projektu i realizacji badań empirycznych. Akcent przez Autorkę na komunikacyjne aspekty kultury jest ważny i potrzebny dla rozwiązania tytułowego problemu pracy. Pozytywnie w tym kontekście oceniam rozważania 1.3, w którym Autorka trafnie przedstawia na zasadzie syntezy i komparatystyki różne ujęcia teoretyczne i wymiary kultury (tabela 1, s. 30).

W konkretnej analizie podstawowych rodzajów kultury (1.2) brakuje pewnego „wstępu” i uzasadnienia o charakterze metodycznym i formalnym – jakie i dlaczego kultury będą przedmiotem rozważań (czy tylko europejska i wschodnio-azjatycka?). Taki komentarz



autorski jest potrzebny - bowiem analiza kultur na zaproponowanym w pracy poziomie uogólnienia (np. cechy kultury europejskiej, s. 21) jest trudna, wymagająca, w części zachęcająca – jako duży agregat - do dyskusji.

Profil rozdziału uważam za właściwy i w świetle lektury oceniam pozytywnie. Autorka dobrze porusza się w problematyce kultury - choć w narracji zdaje się dominować ujęcie dydaktyczne – prezentacja stanowisk, ujęć i wymiarów bez wyraźnych krytycznych ocen własnych. Podkreślam zarazem, że rozważania Autorki w R-1 ukazują właściwy nurt analizy – idący w kierunku sformułowania odpowiedzi, w jakim stopniu kultura - w perspektywie komunikacji społecznej - jest uwarunkowaniem skutecznego zarządzania w organizacji międzynarodowej i międzykulturowej. Określenie natury kultury, jej aspektów jest oparte na kwerendzie literatury polskiej, części zagranicznej, anglojęzycznej, choć odczuwam pewien brak ważnych prac teoretycznych z zakresu badań nad kulturą (np. D. McQuail). Literatura obejmuje łącznie 97 prac zwartych, 48 artykułów oraz 17 publikacji online.

W rozdziale R-2 Autorka omawia *modele i kanały komunikacji w organizacjach* (s. 48-85). Rozważania stanowią drugi element ram teoretycznych. Obejmują one cztery bloki zagadnień, których syntezą jest p. 2.5 - ukazujący bariery i problemy („pomosty” - ?) w procesach komunikacji. Pod względem merytorycznym rozdział jest zróżnicowany i obejmuje dwa, ważne zagadnienia. Pierwszą jest refleksja nad czterema modelami komunikacji społecznej (2.1), wzbogacona prezentacją funkcji, jakie proces ten realizuje lub może realizować. Ta analiza jest syntetyczną, jednak właściwą merytorycznie i zasadniczo wystarczającą dla rozwiązania problemu rozprawy. Punkt 2.2. – *dotyczący komunikacji interpersonalnej w organizacji* poprzedza punkt 2.3 – *komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna*. Uważam, że kolejność tych fragmentów powinna być inna - 2.3 jest ogólniejszym zagadnieniem. Rozważania są syntetyczne, starają się uwypuklić kwestie, które wiążą się z profilem badań empirycznych. Część druga R-2 jest poświęcona *nowoczesnym kanałom i instrumentom komunikacji w organizacji* (2.4 – na marginesie - ten punkt nie jest rozdziałem, jak pisze Autorka, lecz podrozdziałem, s. 67). Przedmiotem charakterystyki jest w nim 5 form, kanałów, jakie mogą być, w zróżnicowanej konfiguracji, wykorzystywane w komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Jest to charakterystyka poprawna, syntetyczna i w części – związanej z charakterem pracy i znaczeniem tych rozważań - skrótowa. Ważna jest moja pozytywna ocena. Podkreślam trafne uwagi dotyczące e-komunikacji w różnych formach, np. EDI, bluetooth, AI i ChatGPT oraz akcent na wykorzystanie w komunikacji multimediów. Są to formy i kanały urastające do podstawowych w ogóle we współczesnym świecie, w tym w komunikacji między instytucjami. Mgr inż. S. Dzięcielska w p. 2.5 właściwie wskazuje na bariery ich wykorzystania w procesach komunikacji w środowisku międzykulturowym. Oceniam ten

fragment jako właściwy i potrzebny – ukazuje, choć w sposób skrócony, syntetyczny podstawowe uwarunkowania, podnoszone w teorii komunikowania.

Rozdział trzeci – „*problemy zarządzania w organizacjach wielokulturowych*” (s. 86-141) jest poprawną analizą teoretyczną – jej wartości upatruję w identyfikacji problemów i ich właściwej charakterystyce, opartej o literaturę. Są one osadzone w specyfice zarządzania wielokulturowego. Autorka koncentruje uwagę na wybranych, dwóch grupach zagadnień: 1) polityce HRM (3.2) oraz 2) przywództwie w organizacjach wielokulturowych (3.3). Zagadnienia tej drugiej grupy Autorka osadza w trzech wymiarach analizy: sposobach rekrutacji kadry (3.3.1), profilu kompetencji menedżerów (3.3.2) oraz określeniu różnic pomiędzy trzema stylami przywództwa w kręgu kultury chińskiej, amerykańskiej i europejskiej (3.3.3). Podsumowaniem tej analizy jest p. 3.4, zawierający identyfikację uwarunkowań komunikowania w zespołach międzynarodowych i zarazem międzykulturowych. Tę identyfikację czynników, jakie mogą wpływać na komunikowanie w zespołach międzykulturowych (s. 136-141) uważam za wyważoną. Główne argumenty przedstawione także w tabeli 9 wiążą się z kulturą i głównym problemem rozprawy. Ocenę specyfiki organizacji wielokulturowych przyjmuję z pewną ostrożnością z trzech powodów. Po pierwsze, wykaz cech na s. 87 – proponuję skonfrontować ze znaną pracą A.K. Koźmińskiego, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*. Po drugie – brakuje wyraźnego akcentu na całość problematyki zarządzania - widzianej nie tylko poprzez komunikację. Zarządzanie to nie tylko komunikacja, ale i inne, równie ważne obszary funkcjonalne. Takie ujęcie – koncentracja na komunikacji - jest możliwe w rozprawie, jednak powinno być wyraźnie podkreślone jako selektywne podejście Autorki do problemu (jak w tytule rozprawy). Po trzecie - uwaga o braku *jednoznacznej i powszechnie obowiązującej definicji* (s. 87) – jest dyskusyjna. Proponuję spojrzeć na monografie np. M. Goryni, *Biznes międzynarodowy* lub *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym. Integracja różnorodności* (zwłaszcza R-3). Na marginesie – „*obowiązująca definicja*” w nauce (zwłaszcza w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych) jest sformulowaniem niewłaściwym, co najmniej - dyskusyjnym. W sumie R-3 uważam za poprawny merytorycznie i trafnie wpisujący się w ramy teoretyczne pracy.

W R-4 Autorka przedstawia formy i podstawowe aspekty komunikowania w organizacjach wielokulturowych (s. 142-167). Rozdział ten stanowi domknięcie konstrukcji teoretycznej rozprawy. Nawiązuje lub jest pewnym pogłębieniem i wzbogaceniem rozważań zaprezentowanych w R-2. Swoją analizę podejmuje w dwóch wymiarach. Pierwszy kładzie akcent na formach komunikacji wewnętrznej (4.1), a drugi – analizuje komunikację online (internetową – 4.2). Rodzajem pewnego krótkiego podsumowania obu nurtów jest analiza problemów i barier w komunikacji międzykulturowej oraz identyfikacja sposobów prewencji ich powstaniu i sposobów zapobiegania (4.3). Są to uwagi właściwe, nawiązujące zarazem do rozważań w R-2.

Merytorycznie rozdział zawiera poprawną treść, ważną dla szczegółowej charakterystyki tytułowego problemu rozprawy. Uwagę krytyczną formułuję jednak pod adresem tytułu 4.1.2 – „*znaczenie mowy niewerbalnej*”. Może być komunikacja niewerbalna, z tą treścią, jaką wyraża termin „komunikacja” i społecznie podzielanym znaczeniem, jednak terminy: „*mowa niewerbalna*” czy „*zachowania niewerbalne*” – trudno uznać za poprawne. Podane przykłady komunikacji niewerbalnej (s. 144-149) mają ponadto charakter informacyjny, bez takiej syntezy, jakiej oczekuje się w rozprawie doktorskiej. Na początku rozdziału podkreślam brak pewnego niewielkiego „wprowadzenia” w strukturę rozważań i ich uzasadnienia. Taki zwiastun jest bowiem potrzebny – merytorycznie, także dla wykazania ciągłości rozważań w pracy, zwłaszcza w tej sytuacji, kiedy narracja - jak w opiniowanej pracy – ma charakter wielowątkowy. Analiza w p. 4.2 ma charakter ogólny, zwraca uwagę na komunikację poprzez sieć, jej charakterystykę, i 6 (?) podstawowych cech - znak zapytania stawiam w aspekcie redakcyjnej ich prezentacji na s. 159-160.

Początkowa część rozdziału 5 jest omówieniem metodyki badań własnych Autorki. Uwagi i oceny tego nurtu rozprawy, wraz z uwagami dotyczącymi nieprecyzyjnej strukturalizacji rozdziału przedstawiłem już wcześniej.

Zasadnicza część rozdziału 5 przedstawia wyniki badań własnych dotyczących „*komunikacji w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi*” (s. 168-239). Ocenę wyników zacznę od opinii wobec tytułu rozdziału – w mej ocenie uważam go za ogólny, na swój sposób niewłaściwy, bowiem powielający tytuł rozprawy. Swoją opinię wiąże także z brakiem konkretyzacji w tytule R-5 „komunikacji” – o jakie aspekty, formy, kanały, znaczenie etc. chodzi w badaniach? Te przykładowe aspekty powinny się znaleźć w tytule rozdziału empirycznego – taki jest bowiem standard prac badawczych.

Rozdział piąty jest obszernym tekstem, prezentującym rezultaty badań Autorki o podwójnym charakterze: badań jakościowych (5.1.1, s. 168-175) oraz badań ilościowych (5.1.2, s. 176-239). Badania jakościowe na próbie N=4 osoby zostały przeprowadzone w formie wywiadów (s. 169) pogłębionych, bezpośrednich i częściowo ustrukturalizowanych. Wyniki w tym obszarze są ciekawym rozpoznaniem znaczenia kultury (w badaniach: azjatyckiej i europejskiej), jej wymiarów w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw globalnych przez pryzmat stanowisk, jakie zajmowali badani respondenci.

Z kolei badania ilościowe w formie ankiety na grupie N=110 osób przynoszą empiryczne rozpoznanie 5 istotnych aspektów kultury organizacyjnej korporacji. Wyjściowym aspektem badania było poznanie związków pomiędzy stylem komunikowania a rodzajem i charakterem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w nawiązaniu do klasycznego ujęcia Scheina (5.1.2.3). Za wartościowe uważam poznanie behawioralnych i językowych artefaktów i założeń kultury organizacyjnej. Analizę wyników badań, danych liczbowych prezentowanych w tabelach 20-22 uważam za poprawną, a wnioski za trafne.

Podobną ocenę pozytywną formułuję wobec drugiego, badanego problemu, a mianowicie stylów komunikacji w oparciu o propozycje Merilla i Reida (s. 192-202). Empiryczna i sformalizowana charakterystyka czterech stylów (analitycznego, przyjacielskiego, ekspresyjnego i kierowniczego), z wykorzystaniem narzędzi statystyki opisowej jest interesująca i wartościowa. Badania Autorki pozwoliły także na określenie na badanej grupie empirycznego znaczenia modeli zarządzania międzykulturowego (5.1.2.4): dominacji kulturowej, współpracy międzykulturowej oraz współistnienia. Modele te nawiązują do ustaleń teoretycznych w zarządzaniu międzynarodowym. Wniosek ze statystycznej analizy (s. 206) jest sformułowany rzetelnie, choć nieco może zaskakiwać: kultura organizacyjna w opinii respondentów, niezależnie od modelu zarządzania międzykulturowego jest oceniana podobnie, na średnim poziomie w skali 0-11 pomiędzy otwartością a niechęcią (zamknięciem) na zmiany.

Kolejny nurt analizy w R-5 przynosi weryfikację hipotez: w p. 5.1.2.5 - były to H-3 i H-4. Analiza zawiera statystyczną ocenę związków pomiędzy narzędziami komunikacji (m. in. rozmowy, poczta elektroniczna, intranet) w przedsiębiorstwach a strukturą wartości (H-3) oraz ocenę stylu rekrutacji pracowników (rozmowy kwalifikacyjne, CV, AC, testy osobowości i in.) (H-4). Oceny i weryfikacja obu hipotez jest zaprezentowana w oparciu o analizy statystyki opisowej. Te ostatnie pozwoliły na pozytywną weryfikację obu hipotez i ustalenie podstawowych związków pomiędzy badanymi zmiennymi.

Związki pomiędzy orientacją menedżerów na kulturowe zróżnicowanie struktury pracowników stanowiły istotę H-5 (5.1.2.6). Strukturę działań włączonych w ocenę działań menedżerów (s. 222), identyfikację „*różnych sytuacji komunikacyjnych*” oraz określenie zmiennych zależnych i niezależnych (s. 225) oceniam pozytywnie. Zaprezentowana przez Autorkę analiza zależności badanych kwestii w wykorzystaniu narzędzi statystycznych jest poprawna (s. 227-228). Wnoszą one wkład w empiryczne poznanie relacji społecznych w systemie zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Udokumentowane są przez badania wnioski o znaczeniu systemu komunikacji wewnątrz międzykulturowej firmy w kształtowaniu motywacji, kreatywności, satysfakcji z pracy w osiąganiu celów przedsiębiorstwa (s. 229-237). Uzasadniona jest także H-6, stanowiąca o braku należytej uwagi ze strony przedsiębiorstw wobec audytu komunikacyjnego (choć brak treści na s. 232 - nieco zastanawia). Szczegółową i syntetyczną weryfikację hipotez zawiera pierwsza część Zakończenia pracy (s. 240-241). Merytorycznie wnioski te i oceny Autorki przyjmuję jako poprawne i oceniam pozytywnie, choć z drugiej strony podkreślam, iż za bardziej właściwe uważam weryfikację wszystkich hipotez w rozdziale empirycznym. Przyjmuję krótką informację (s. 242) dotyczącą ograniczeń badań - uważam to za ważny i potrzebny element pracy. Identyfikacja przeprowadzonych badań stanowi obecnie element standardu w pracach naukowych. Mam zarazem uwagę odnośnie do redakcyjnej formy ich zaprezentowania - uważam za potrzebne precyzyjne wskazanie ograniczeń i ich

uzasadnienie (zamiast: „kolejne ograniczenia wynikały...”). Pozytywnie odbieram rekomendacje dla przyszłych badań na tytułowym problemem. Mimo że są syntetyczne (2 strony, s. 222-224) ukazują konkretne kierunki dalszych badań nad zarządzaniem międzykulturowym - w tym audyt komunikacyjny, szkolenia międzykulturowe, inteligencja międzykulturowa, struktury zespołów międzykulturowych, etyki ich działalności. Podzielam trafność i znaczenie wskazanych problemów, ten końcowy element rozprawy oceniam pozytywnie.

## 5. Podsumowanie

Ogólna ocena rozprawy doktorskiej mgr inż. Mgr inż. Sylwii Dzięcielskiej *Komunikacja w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi* jest oceną pozytywną. Jej szczegółowe uzasadnienie zawiera treść recenzji. Na podstawie lektury stwierdzam, że praca poprawnie identyfikuje istotę interesującego i otwartego wciąż problemu badawczego, określa strukturę celów i hipotezy oraz przyjmuje właściwe metody ich weryfikacji. Rozprawa ukazuje wiedzę Autorki w zakresie zarządzania międzykulturowego i komunikacji w organizacjach wielokulturowych. Połączenie obu aspektów jest kluczowe dla przedsiębiorstwa funkcjonującego w klasie światowej, w środowisku międzynarodowym.

Rozprawa potwierdza wiedzę Autorki z zakresu metodologii i umiejętność prowadzenia badań naukowych. Autorka stworzyła poprawne ramy teoretyczne, potrafiła zrealizować własne badania empiryczne (jakościowe i ilościowe) w środowisku międzykulturowym oraz sformułować prawidłową diagnozę, ukazać syntetyczne wnioski i zależności pomiędzy komponentami komunikacji, kultury organizacyjnej i całością systemu zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym.

W konkluzji stwierdzam, że praca doktorska mgr inż. S. Dzięcielskiej *Komunikacja w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi* napisana pod kierunkiem promotora, Pani prof. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej stanowi oryginalne i poprawne na płaszczyźnie merytorycznej i metodycznej rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje dobrą, ogólną wiedzę teoretyczną w dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauk o zarządzaniu (wskazanie dziedziny i dyscypliny nawiązuje do pisma Dziekana Wydziału Zarządzania) oraz dowodzi umiejętności samodzielnego (choć pod kierunkiem promotora) prowadzenia badań naukowych. Biorąc to pod uwagę stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pani mgr inż. Sylwii Dzięcielskiej spełnia wymagania stawiane przez art. 13.1 ustawy z dn. 14.03.2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym [...] wobec prac doktorskich (ustawy stanowiącej podstawy prawne dla recenzowanej rozprawy) i wnioskuję o jej przyjęcie przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz dopuszczenie do publicznej obrony.

*Marek M. Wit*

