

Łomża, 15.05.2025 r.

Dr hab. Krystyna Leszczewska, prof. AŁ
Akademia Łomżyńska
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

Recenzja rozprawy doktorskiej

Mgr. Dariusza Wyspiańskiego

***„Inteligencja emocjonalna jako determinanta preferencji w zakresie doboru sytuacyjnego
stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżera”***

**napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Haliny Sobockiej-Szczapa i promotora
pomocniczego dr Karoliny Wnuk**

1. Podstawa formalna

Podstawą formalną opracowania recenzji jest uchwała nr MWSL/RDN/6/2025 Rady Dyscypliny Naukowej „Nauki o Zarządzaniu i Jakości” Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu z dnia 10 kwietnia 2025 r. w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej mgr. Dariusza Wyspiańskiego, którą podpisał przewodniczący Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości prof. dr hab. inż. Zenon Zamiar. Zgodnie z zapisami ww. uchwały zostałam powołana na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgr. Dariusza Wyspiańskiego pt. ***„Inteligencja emocjonalna jako determinanta preferencji w zakresie doboru sytuacyjnego stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżera”***, jako rozprawy w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Recenzja została przygotowana zgodnie z wymogami określonymi w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

2. Ocena trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego podjętego w rozprawie

We współczesnych organizacjach zasoby ludzkie postrzegane są jako strategiczny zasób decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego sukcesie finansowym. Z tego powodu organizacje skupiają się na rozwoju umiejętności, kompetencji i zaangażowania pracowników. Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego to działanie przynoszące korzyści zarówno pracownikom jak i przedsiębiorstwu. Organizacje nastawione na rozwój swoich pracowników określamy mianem organizacji uczących się. Kluczowym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi są menedżerowie. Najistotniejszą kompetencją kadry zarządzającej we współczesnych organizacjach jest umiejętność szybkiego podejmowania decyzji oraz reagowania na potrzeby klientów. Aktualne badania wskazują, że rola menedżera w coraz większym stopniu ewoluuje w kierunku rozwijania u podwładnych odpowiedzialności i samoświadomości. W tym kontekście za niezwykle istotny czynnik wpływający na dobór stylu zarządzania i dopasowanie go do konkretnych uwarunkowań sytuacyjnych uznaje się inteligencję emocjonalną.

Na gruncie polskiej nauki badania diagnozujące zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a preferencjami w zakresie stylów kierowania menedżerów, należą do nielicznych. Autor wykazał na podstawie studiów literaturowych, że istnieje luka badawcza związana ze słabym rozpoznaniem tego zagadnienia. Wybór tematyki badawczej przez Doktoranta oceniam pozytywnie. Podjęty temat uznaję za aktualny, ważny i rzadko podejmowany przez badaczy. Zrealizowane przez Autora badania literaturowe i empiryczne przyczyniają się do wypełnienia istniejącej luki w tym zakresie. Problematyka dysertacji wpisuje się w dziedzinę nauk społecznych i dyscyplinę Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

3. Ocena merytoryczna pracy

3.1 Metodyka badawcza

Autor sformułował w rozprawie doktorskiej cel poznawczy i cele praktyczne. Cel poznawczy rozprawy to: zbadanie zależności pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej oraz jej poszczególnymi składowymi a określonymi atrybutami przywództwa menedżerów - preferencjami w zakresie doboru stylów kierowania oraz adekwatnością osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylów kierowania do wymagań sytuacyjnych.

Cele, określone przez Autora jako cele praktyczne to:

1. Diagnoza poziomu ogólnego inteligencji emocjonalnej menedżerów oraz diagnoza poziomu inteligencji emocjonalnej w skalach - *akceptacji, empatii, kontroli i rozumienia*, a także identyfikacja preferowanych stylów kierowania oraz określenie stopnia adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylów kierowania do uwarunkowań sytuacyjnych badanych przedstawicieli kadry zarządzającej sektora finansowego polskiej gospodarki.
2. Sformułowanie modelowych założeń programu rozwojowego adresowanego do przedstawicieli kadry menedżerskiej sektora finansowego, rozwijającego zdolności i kompetencje związane z inteligencją emocjonalną.

Cel poznawczy pracy został określony prawidłowo. Sformułowania są precyzyjne, przemyślane. W mojej opinii, pierwszy cel praktyczny można określić jako cel empiryczny – zrealizowany został w toku badań własnych Autora. Drugi cel badawczy ma charakter aplikacyjny.

Autor określa poprawnie problemy badawcze i w oparciu o nie formułuje hipotezę główną i trzy hipotezy szczegółowe. Autor przyjmuje następującą hipotezę główną: „Preferowane style kierowania oraz osąd menedżera w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych, zależne są od inteligencji emocjonalnej menedżera”.

H1: Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej menedżerów wpływa na wybór stylu kierowania;

H2: Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej wpływa na osąd menedżera w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych;

H3: Zróżnicowanie wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej wpływa na wybór stylu kierowania menedżerów.

W mojej ocenie hipotezy badawcze sformułowane zostały poprawnie, są kompletne, pozwalają zrealizować przyjęte cele pracy. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Weryfikacji hipotez badawczych Autor dokonał za pomocą zróżnicowanych metod badawczych. Podstawę teoretycznych rozważań stanowiła analiza obcojęzycznej oraz polskiej literatury naukowej na temat przywództwa, stylów kierowania oraz inteligencji emocjonalnej. W części teoretycznej Doktorant dokonał rzetelnej analizy wtórnych źródeł informacji: literatury przedmiotu polskiej i zagranicznej z omawianego zakresu, raportów z badań oraz zasobów źródeł internetowych. W części empirycznej zaprezentował wyniki zrealizowanych badań własnych. Część empiryczna objęła badania na wyselekcjonowanej populacji polskich

menedżerów operacyjnego i strategicznego szczebla, zatrudnionych w sektorze finansowym polskiej gospodarki. Autor w sposób poprawny przedstawił proces badawczy, na który składały się następujące etapy działań:

1. Analiza dostępnych wtórnych materiałów źródłowych.
2. Zdefiniowanie założeń modelu badawczego, wyodrębnienie zmiennych zależnych i niezależnych.
3. Wybór narzędzi badawczych spełniających kryteria rzetelności empirycznej.
4. Przeprowadzenie badania pilotażowego na planowanej próbie N=25 menedżerów zatrudnionych w sektorze finansowym polskiej gospodarki.
5. Przeprowadzenie weryfikacji uzyskanych danych empirycznych w toku badania pilotażowego.
6. Przeprowadzenie badania właściwego na docelowej próbie menedżerów operacyjnego i strategicznego szczebla zarządzania zatrudnionych w segmencie finansowym polskiej gospodarki (planowana liczba badanych ok. 150 osób).
7. Analiza wyników badań podsumowanie, wnioski, rekomendacje.

Badania pilotażowe przeprowadzono w okresie styczeń – luty 2023 na populacji liczącej 25 przedstawicieli kadry menedżerskiej jednej z instytucji finansowych działających na polskim rynku. Celem pilotażu była weryfikacja założeń procesu badań empirycznych oraz wykorzystywanych w toku badań narzędzi diagnostycznych. Badania właściwe przeprowadzono w okresie marzec – czerwiec 2023. Grupę badawczą stanowili menedżerowie średniego szczebla zarządzania i przedstawiciele strategicznego poziomu zarządzania zatrudnieni w sektorze usług finansowych polskiej gospodarki (łącznie: 153 osoby). Badania miały indywidualny charakter, obejmowały wypełnienie kwestionariusza pomiaru inteligencji emocjonalnej *PKIE* oraz polskiej wersji *Testu Leadership Judgment Indicator 2*. Badania polegały na wypełnieniu testów zarówno w wersji elektronicznej (LJI 2), jak i papierowej (PKIE). Udział w badaniu miał charakter dobrowolny i anonimowy. W rozprawie doktorskiej brakuje objaśnienia, w jaki sposób dokonano wyboru uczestników badań. Czy wybór miał charakter celowy czy losowy? Triangulację metod badawczych uznaję za właściwą dla realizacji założonych celów, umożliwiła ona pełniejsze poznanie badanego zagadnienia i trafność wnioskowań. Doktorant precyzyjnie argumentuje, dlaczego przyjął takie metody badawcze. Przedstawione argumenty uznaję za zasadne. Zastosowane metody badawcze pozwoliły Autorowi na analizowanie zagadnień z różnych perspektyw i dały pełniejszy obraz czynników wpływających na dobór sytuacyjnego stylu kierowania. W

statystycznym opracowaniu wyników badań wykorzystano narzędzie SPSS. Wszystkie testy statystyczne zostały obliczone na poziomie istotności statystycznej $\alpha=0,05$.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz Autor zweryfikował hipotezy badawcze.

Reasumując, zastosowaną metodykę badawczą oceniam pozytywnie.

3.2 Struktura rozprawy – ocena poszczególnych części pracy

Recenzowana rozprawa liczy 250 stron tekstu zasadniczego, plus bibliografia, spis tabel, spis schematów, załączniki i jest podzielona na: wstęp, cztery rozdziały i zakończenie. Układ poszczególnych rozdziałów dysertacji podporządkowany jest celowi pracy. W pracy zastosowano klasyczny układ prezentacji treści: teoria (przegląd dotychczasowych badań) – opis metody badawczej – prezentacja wyników badań empirycznych – wnioski.

Wstęp. We wstępie Autor uzasadnia wybór tematu rozprawy, podkreśla jego znaczenie, identyfikuje lukę badawczą w podejmowanej problematyce. Treść i struktura wstępu nie w pełni odpowiadają wymogom warsztatowym stawianym tego typu opracowaniom. We wstępie nie zawarto informacji, które zwyczajowo znajdują się w części wstępnej rozpraw doktorskich, takich jak: cele rozprawy, hipotezy badawcze, struktura podziału treści rozprawy i zastosowane metody badawcze. Zagadnienia te przeniesiono do rozdziału pierwszego.

Rozdział I *Kwestie metodologiczne* (ss. 16-21). W rozdziale tym Autor wyczerpująco przedstawia kwestie dotyczące przebiegu procesu badawczego. Określa cele badań, problemy i hipotezy badawcze. Prezentuje poszczególne etapy procesu badawczego. Prezentuje metody, techniki i narzędzia badawcze. Uzasadnia dobór metod badawczych. Układ treści logicznie zaprezentowany, rozdział stanowi wprowadzenie do kolejnych części dysertacji.

Rozdział II *Teorie problemu badawczego* (ss. 22-185). Rozdział o charakterze teoretycznym. Wyodrębniono w nim cztery podrozdziały: przywództwo, inteligencja emocjonalna, style kierowania, osąd menedżerski. Zawiera aktualne teorie i wyniki badań naukowych z omawianego zakresu. Analiza treści wskazuje na rzetelny przegląd literatury dotyczącej analizowanych zagadnień, w szczególności teorii przywództwa i inteligencji emocjonalnej. Rozdział bardzo dobrze udokumentowany literaturą i raportami z wyników badań naukowych. Rozdział bardzo obszerny, można byłoby dokonać podziału treści rozdziału teoretycznego na dwa lub trzy rozdziały. Podsumowując rozważania zawarte w teoretycznej części pracy stwierdzam, że dobrze ilustrują one aktualny stan badań z zakresu inteligencji

emocjonalnej, typów przywództwa, osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylów kierowania do wymagań sytuacyjnych. Wyczerpujący przegląd literatury przedmiotu zaprezentowany w rozdziale pozwolił Doktorantowi zidentyfikować lukę badawczą, która stanowiła podstawę do przygotowania rozprawy doktorskiej.

Rozdział III *Metodyka badań* (ss. 186-203). W rozdziale tym Doktorant charakteryzuje założenia badawcze i metodykę przeprowadzonych badań. Przedstawia metody badawcze wykorzystywane w naukach o zarządzaniu i jakości, uzasadnia wybór metod zastosowanych w dysertacji. Prezentuje schemat modelu badawczego, wskazuje zmienne zależne i niezależne. Uzasadnia, że do prawidłowego zdiagnozowania charakteru zależności pomiędzy zmiennymi dobrał odpowiednie narzędzia badawcze. Podkreśla, że podejmując decyzję dotyczącą wyboru określonych narzędzi diagnostycznych zwracał szczególną uwagę na ich rzetelność, trafność diagnostyczną oraz warunki metodologicznego dopasowania do polskich norm kulturowych. Doktorant charakteryzuje testy i kwestionariusze diagnostyczne wykorzystane w badaniach empirycznych, podkreślając, że cechuje je wysoki wskaźnik zarówno trafności, jak i adekwatności metodologicznej. Opisuje metody analizy statystycznej zastosowane w badaniach.

Rozdział IV *Wyniki badań* (ss. 204-248). W rozdziale tym Autor charakteryzuje badaną populację – 153 przedstawicieli kadry zarządzającej polskiego sektora usług finansowych, zatrudnionych w bankach, firmach leasingowych i innych organizacjach świadczących usługi finansowe. Przedstawia wyniki zrealizowanych badań empirycznych. Statystyki opisowe badanych zmiennych, pozwalają na zweryfikowanie pytań diagnostycznych, skierowanych do populacji menedżerów oraz weryfikację postawionych hipotez. Uzyskane dane w oparciu o analizę regresji pozwoliły Autorowi na sformułowanie wniosków z badań. Stwierdzone zależności posiadają znaczącą wartość pragmatyczną w kontekście definiowania działań rozwojowych zorientowanych na doskonalenie kompetencji menedżerskich. Autor przedstawia praktyczne implikacje wynikające z potwierdzenia hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych. W świetle przeprowadzonych badań empirycznych Doktorant potwierdził statystycznie istotną korelację pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a adekwatnością osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania właściwego z perspektywy wymagań sytuacyjnych.

Zakończenie. W zakończeniu podsumowano wyniki przeprowadzonych badań, sformułowano wnioski, które są logiczne, dobrze uzasadnione w pracy. Doktorant stwierdza, że wyniki zrealizowanych badań teoretycznych i empirycznych umożliwiły zrealizowanie

celu głównego i celów szczegółowych rozprawy na poziomie poznawczym i aplikacyjnym oraz pozwoliły na weryfikację przyjętych hipotez. Doktorant wskazuje, co niezwykle cenne, rekomendacje, które mogą być wykorzystane przez praktyków gospodarczych. Wskazuje także na ograniczenia i trudności w trakcie realizacji prowadzonych badań. Rozprawa kończy się wskazaniem dalszych możliwych kierunków badań dotyczących wpływu inteligencji emocjonalnej na różne atrybuty przywództwa. Autor proponuje rozszerzanie badań empirycznych wśród menedżerów zatrudnionych w innych sektorach gospodarki.

Zastrzeżenie, jeśli chodzi o strukturę pracy, budzi nieproporcjonalny podział treści. Rozdział 2 – Teorie problemu badawczego zawarto na stronach 22-185 (163 strony), tj. 65% rozprawy doktorskiej. Dla przejrzystości wyводу, gdyby rozprawa miała ukazać się drukiem, proponuję podział rozdziału teoretycznego na 2 lub 3 rozdziały, zgodnie z logiką treści w nim zawartych. Tradycyjna struktura rozprawy doktorskiej zakłada ponadto zawarcie kwestii metodologicznych, które Autor przedstawił w rozdziale pierwszym, we wstępie dysertacji. Wnoszę więc o rozważenie takiej struktury w przypadku publikowania rozprawy. Rozdziały teoretyczne poprzedzałyby wówczas zagadnienia związane z metodyką i wynikami badań własnych.

3.3 Wykorzystane źródła

Bibliografia wykazana w recenzowanej rozprawie jest bardzo bogata, zawiera 315 pozycji (artykułów naukowych, monografii, raportów z badań). W znacznej liczbie są to pozycje anglojęzyczne. Doktorant zastosował w pracy 436 odwołań do materiałów źródłowych. Stwierdzam, że Autor wykorzystał w rozprawie doktorskiej najważniejsze publikacje związane z tematem podjętym w dysertacji. Świadczy to o bardzo dobrym rozpoznaniu analizowanych zagadnień przez Autora, wykorzystaniu wyników światowych badań do rozwiązania problemów badawczych. Ocena doboru przez Doktoranta źródeł i ich wykorzystania jest bardzo pozytywna.

4. Ocena formalnej strony pracy

Recenzowana rozprawa została przygotowana bardzo starannie pod względem językowym i edycyjnym. Poprawnie stosowano zasady odsyłania do źródeł bibliograficznych. Starannie sporządzona bibliografia. Na podkreślenie zasługuje przejrzystość wywodów i poprawność

stylistyczna rozprawy. W pracy zdarzają się jedynie sporadycznie usterki językowe, które należałoby usunąć, gdyby rozprawa miała ukazać się drukiem.

5. Wnioski i konkluzje końcowe

Recenzowana rozprawa doktorska mgr. Dariusza Wyspiańskiego *„Inteligencja emocjonalna jako determinanta preferencji w zakresie doboru sytuacyjnego stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżera”* jest wartościowym opracowaniem naukowym stanowiącym głos w dyskusji na temat wpływu inteligencji emocjonalnej na dobór sytuacyjnego stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżera. Wartościami rozprawy są: wartość teoretyczno-poznawcza, wartość metodyczna i wartość pragmatyczna. Mimo zgłoszonych zastrzeżeń dotyczących struktury podziału treści pracy i metody doboru próby badawczej, ogólna ocena prezentowanej pracy – formalna i merytoryczna jest pozytywna. Doktorant podjął temat istotny z punktu widzenia teoretycznego i aplikacyjnego. Zastosował odpowiednie do analizy zagadnienia metody badawcze. Temat recenzowanej pracy jest interesujący poznawczo i rzadko podejmowany przez badaczy. Autor analizując podjęty problem przyczynia się więc do wypełnienia luki badawczej w tym zakresie.

W świetle zrealizowanych badań, bardzo proszę Doktoranta o odniesienie się podczas publicznej obrony rozprawy doktorskiej do uwag zawartych w recenzji rozprawy doktorskiej, w szczególności proszę o odniesienie się do następujących kwestii:

1. W jaki sposób dokonano doboru uczestników badań? Jakie jest uzasadnienie dla takiego doboru próby badawczej?
2. Jakie formy doskonalenia kompetencji menedżerskich należałoby prowadzić, aby umożliwić nabywanie praktycznych umiejętności zastosowania określonych stylów kierowania adekwatnych do uwarunkowań sytuacyjnych?

Konkludując:

- Recenzowana rozprawa potwierdza wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
- Recenzowana rozprawa potwierdza umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej;
- Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Mając na uwadze przedstawione argumenty stwierdzam, że przedłożona mi do recenzji rozprawa doktorska Pana mgr. Dariusza Wyspiańskiego spełnia wymogi określone w artykule 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W związku z powyższym wnioskuję do Rady Naukowej dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Dr hab. Krystyna Leszczewska, prof. AŁ