

Profesor Irena Svydruk
Katedra Zarządzania
Lwowski Uniwersytet Handlu i Ekonomii

15.07.2026

Recenzja pracy doktorskiej
autorstwa mgr Inny Balahurovskiej, zatytułowanej:
„Development of methodological bases for evaluating the effectiveness of leadership style”
[„Opracowanie podstaw metodologicznych oceny skuteczności stylu przywództwa”]
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. Politechniki Śląskiej dr hab. Aleksandry Kuzior,
oraz promotora pomocniczego prof. dr hab. Hanny Shvindiny

Podstawa formalno-prawna recenzji

Podstawę formalną recenzji stanowi uchwała nr 43/2026 Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości na Politechnice Śląskiej z dnia 27 maja 2026 r., a podstawę merytoryczną stanowi ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. o szkolnictwie wyższym i nauce (art. 187 pkt 1 i 2).

1. Ocena doboru zagadnień badawczych i tematu pracy doktorskiej

Wybór kierunku badań wynika z potrzeby udoskonalenia metod oceny skuteczności stylu przywództwa we współczesnych organizacjach. Pomimo znacznej liczby prac naukowych poświęconych teoriom, koncepcjom i stylom przywództwa, zagadnienia kompleksowej oceny skuteczności stylu przywództwa pozostają niedostatecznie rozwinięte. We współczesnej teorii i praktyce zarządzania skuteczność stylu przywództwa uznaje się za jeden z czynników wpływających na wyniki organizacji; jednak istniejące podejścia do jej oceny nie zapewniają kompleksowej analizy tego zjawiska.

Analiza literatury naukowej wykazała, że większość istniejących podejść do oceny skuteczności stylów przywództwa skupia się przede wszystkim na cechach behawioralnych menedżerów lub konkretnych aspektach ich działań. Jednocześnie w niewystarczającym stopniu uwzględnia się warunki kontekstowe sprawowania przywództwa, orientacje wartościowe menedżera oraz skutki jego oddziaływania na działania pracowników i organizację jako całość. Fragmentaryczność dostępnych podejść zmniejsza obiektywność oceny i ogranicza wykorzystanie jej wyników w procesie podejmowania decyzji zarządczych.

Znaczenie tematu pracy doktorskiej wynika z potrzeby opracowania narzędzia do oceny skuteczności stylu przywództwa, które łączyłoby wymiary behawioralne, kontekstowe, wartościowe i wynikowe w jeden system oceny. Podejście to zapewnia pełniejszą i bardziej obiektywną ocenę stylu przywództwa, pozwala ustalić związek między cechami zachowań przywódczych a wynikami działalności organizacji oraz rozszerza możliwości praktycznego wykorzystania wyników oceny.

Temat pracy doktorskiej „Development of methodological bases for evaluating the effectiveness of leadership style” dotyczy aktualnego problemu naukowego: opracowania narzędzia do oceny skuteczności stylu przywództwa. Cechą charakterystyczną proponowanego narzędzia jest integracja jakościowych i ilościowych metod badawczych, połączenie samooceny menedżerów z ocenami pracowników oraz uwzględnienie behawioralnych, kontekstowych, wartościowych i efektywnych elementów przywództwa. Zapewnia to wzrost obiektywności i rzetelności wyników oceny, pozwala na identyfikację mocnych stron i problemów związanych z przywództwem, analizę związku między cechami stylu przywództwa a wynikami personelu oraz określenie priorytetowych kierunków rozwoju kompetencji przywódczych.

Wartość praktyczna badań polega na możliwości zastosowania opracowanego narzędzia w różnych organizacjach i dziedzinach w celu oceny skuteczności stylów przywództwa, wspierania

procesu podejmowania decyzji menedżerskich, usprawnienia procesów zarządzania personelem, opracowywania programów rozwoju przywództwa oraz zwiększania efektywności organizacyjnej.

Wybór kierunku badań i tematu pracy doktorskiej ma zatem uzasadnienie naukowe i odpowiada współczesnym potrzebom rozwoju nauk o zarządzaniu. Wyniki badań mają na celu rozwiązanie aktualnego problemu naukowego poprzez opracowanie narzędzia do oceny skuteczności stylu przywództwa, co ma istotne implikacje teoretyczne i praktyczne.

2. Ocena formalnych aspektów pracy

Praca doktorska ma logiczną i spójną strukturę, która jest zgodna z celem, zadaniami i uzasadnieniem badań. Praca składa się z wprowadzenia, czterech rozdziałów, zakończenia, wykazu wykorzystanej literatury oraz załączników. Całkowita objętość pracy wynosi 268 stron, z czego prawie 200 stron stanowi tekst główny. Praca zawiera 31 tabel, 24 rysunki oraz 12 załączników. Wykaz wykorzystanej literatury obejmuje 405 źródeł, co wskazuje na wystarczającą bazę źródłową dla badania.

Struktura pracy zapewnia spójne przejście od teoretycznego uzasadnienia problemu do jego empirycznej analizy oraz opracowania praktycznego narzędzia do oceny skuteczności stylu przywództwa.

W pierwszym rozdziale przedstawiono teoretyczne podstawy badań nad przywództwem, usystematyzowano główne podejścia naukowe do interpretacji jego istoty oraz sklasyfikowano style przywództwa. W drugim rozdziale przeprowadzono analizę bibliometryczną i treściową najnowszych publikacji naukowych dotyczących zagadnień przywództwa, co pozwoliło zidentyfikować główne trendy w rozwoju badań, usystematyzować współczesne koncepcje oraz stworzyć podstawę analityczną dla części empirycznej pracy. W rozdziale trzecim przedstawiono wyniki badania jakościowego opartego na częściowo ustrukturyzowanych wywiadach z menedżerami z różnych branż. Uzyskane dane poddano analizie tematycznej oraz triangulacji teoretycznej. W czwartym rozdziale przedstawiono wyniki badania ilościowego, przeprowadzono test statystyczny uzyskanych danych oraz opracowano narzędzie do oceny skuteczności stylu przywództwa do praktycznego wykorzystania w organizacjach. Kolejność prezentacji materiału, odpowiednie opracowanie tabel, rysunków i załączników oraz wykaz wykorzystanych źródeł zapewniają właściwą prezentację uzyskanych wyników naukowych.

3. Ocena celów i hipotez pracy doktorskiej

Cel pracy doktorskiej jest jasno sformułowany, logicznie skonstruowany i w pełni zgodny z aktualnym wyzwaniem naukowym, jakim jest ocena skuteczności stylu przywództwa. Polega on na opracowaniu narzędzia do oceny skuteczności stylu przywództwa, które przyczynia się do poprawy efektywności zarządzania i wyników organizacji. Osiągnięcie tego celu wiąże się z opracowaniem praktycznego narzędzia, które może wspierać świadome podejmowanie decyzji w zakresie doboru, rozwoju i planowania strategii przywództwa.

Cele badawcze są spójne, wzajemnie powiązane i w pełni zgodne z ogólnym celem badania. Obejmują one kolejne etapy procesu badawczego, w tym analizę i usystematyzowanie współczesnych podejść naukowych do przywództwa, badanie trendów w rozwoju teorii przywództwa, przeprowadzenie jakościowych i ilościowych badań empirycznych oraz opracowanie narzędzia do oceny skuteczności stylu przywództwa.

Proponowane hipotezy badawcze są sformułowane logicznie, spójne wewnętrznie i w pełni odpowiadają przedmiotowi badania. Pierwsza hipoteza zakłada, że styl przywództwa wpływa na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu wśród pracowników, w zależności od dziedziny działalności organizacji. Druga hipoteza opiera się na założeniu, że każdy styl przywództwa charakteryzuje się unikalną konfiguracją parametrów, która odróżnia go od innych stylów przywództwa. Trzecia hipoteza dotyczy wpływu stylu przywództwa na rozwój talentów pracowników oraz ogólną wydajność organizacji. Czwarta hipoteza zakłada, że analiza empiryczna może ujawnić nieznane dotąd konfiguracje przywództwa wynikające ze specyficznych kombinacji parametrów przywództwa.

Sformułowane hipotezy są weryfikowalne i spójne z projektem badawczym oraz ramami metodologicznymi pracy doktorskiej. Ich weryfikacja opiera się na zastosowaniu uzupełniających się jakościowych i ilościowych metod badawczych, co zapewnia rzetelność i trafność wyników. Ogólnie rzecz biorąc, cel pracy doktorskiej, cele badawcze i hipotezy są ze sobą dobrze skoordynowane, odpowiadają strukturze badania i stanowią solidną podstawę do osiągnięcia zamierzonych wyników naukowych i praktycznych.

4. Metodologia badań

Badania opierają się na podejściu interdyscyplinarnym łączącym zasady teorii zarządzania, psychologii organizacji, socjologii i ekonomii. Podejście to zapewnia wszechstronne zrozumienie przywództwa i stanowi solidną podstawę do opracowania narzędzia służącego do oceny skuteczności stylu przywództwa.

Część teoretyczna rozprawy obejmuje systematyczny przegląd literatury oparty na publikacjach pozyskanych z międzynarodowych baz danych naukowych Scopus, Web of Science oraz Google Scholar. Zastosowano analizy chronologiczne, porównawcze i klasyfikacyjne w celu prześledzenia ewolucji naukowych podejść do przywództwa, usystematyzowania współczesnych koncepcji i stylów przywództwa oraz uzasadnienia potrzeby udoskonalenia istniejących metod oceny skuteczności stylów przywództwa.

Ważnym elementem metodologii badawczej jest zastosowanie analiz bibliometrycznych i treściowych. Analiza bibliometryczna, przeprowadzona przy użyciu programu VOSviewer, pozwoliła zidentyfikować aktualne trendy badawcze, główne obszary tematyczne oraz relacje pojęciowe w ramach badań nad przywództwem. Analiza treściowa najczęściej cytowanych publikacji zapewniła głębsze zrozumienie współczesnych koncepcji przywództwa oraz wyłaniających się kierunków badań.

Część empiryczna badania została przeprowadzona z wykorzystaniem sekwencyjnego projektu eksploracyjnego (Sequential Exploratory Design), łączącego jakościowe i ilościowe metody badawcze. Pierwszy etap obejmował badanie jakościowe oparte na częściowo ustrukturyzowanych wywiadach z 22 menedżerami reprezentującymi różne sektory ukraińskiej gospodarki. Dane z wywiadów zostały przepisane, przetworzone przy użyciu oprogramowania Taguette oraz poddane analizie tematycznej. W celu zwiększenia wiarygodności wyników zastosowano triangulację teoretyczną poprzez porównanie wyników empirycznych z odpowiednią literaturą naukową.

Drugi etap obejmował badanie ilościowe oparte na ankiecie przeprowadzonej wśród pracowników. Kwestionariusz oceniał parametry stylu przywództwa oraz wskaźniki wydajności pracowników przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta. Po przeprowadzeniu badania pilotażowego przeprowadzono główną ankietę wśród 227 respondentów, co zapewniło odpowiednią rzetelność statystyczną.

Dane empiryczne zostały przeanalizowane przy użyciu zaawansowanych technik statystycznych, w tym analizy czynnikowej i modelowania równań strukturalnych (SEM). Metody te umożliwiły empiryczne zweryfikowanie postawionych hipotez, zidentyfikowanie statystycznie istotnych zależności między cechami stylu przywództwa a wskaźnikami wydajności pracowników oraz określenie odrębnych konfiguracji stylów przywództwa.

Ostatnim etapem badań było opracowanie narzędzia do oceny skuteczności stylu przywództwa. Proponowane narzędzie łączy wyniki diagnostyki jakościowej, samooceny menedżerów, oceny pracowników oraz ilościowe pomiary parametrów stylu przywództwa i wskaźników skuteczności. To zintegrowane podejście zapewnia kompleksową ocenę stylu przywództwa, zwiększa obiektywność wyników oraz wspiera oparte na dowodach podejmowanie decyzji menedżerskich dotyczących rozwoju przywództwa i efektywności organizacyjnej.

Podsumowując, metodologia badań jest spójna, rygorystyczna i ma solidne podstawy naukowe. Połączenie uzupełniających się metod jakościowych i ilościowych, poparte nowoczesnymi technikami analitycznymi i procedurami walidacji statystycznej, zapewnia rzetelność wyników i potwierdza jakość metodologiczną pracy doktorskiej.

5. Wnioski

Na podstawie analizy można stwierdzić, że rozprawa stanowi kompletne i samodzielne dzieło naukowe przeprowadzone na wysokim poziomie teoretycznym i metodologicznym. Autorka z powodzeniem zrealizowała wyznaczony cel, osiągnęła cele badawcze oraz zweryfikowała postawione hipotezy. Wyniki wykazują nowatorski charakter naukowy i praktyczne znaczenie oraz stanowią cenny wkład w badania nad przywództwem, zwłaszcza w zakresie oceny skuteczności stylu przywództwa.

Na szczególne uznanie zasługuje opracowanie narzędzia do oceny skuteczności stylu przywództwa, które łączy jakościowe i ilościowe metody badawcze, a jednocześnie uwzględnia samooceny menedżerów oraz oceny pracowników. Zaproponowane podejście ma znaczną wartość praktyczną i może wspierać oparte na dowodach podejmowanie decyzji menedżerskich, rozwój kompetencji przywódczych oraz poprawę efektywności organizacyjnej.

Jednocześnie kilka aspektów rozprawy może stanowić podstawę do dalszej dyskusji naukowej i przyszłych badań, nie umniejsza to jednak ogólnej wartości naukowej pracy.

Podczas publicznej obrony warto byłoby odnieść się do następujących pytań:

1. W jaki sposób proponowane narzędzie do oceny skuteczności stylu przywództwa można dostosować do organizacji działających w różnych sektorach?
2. Czy opracowane narzędzie oceny można zintegrować ze współczesnymi cyfrowymi systemami HR i jak doktorantka wyobraża sobie jego dalszy rozwój w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi?

Pytania te mają charakter wyjaśniający i nie wpływają na ogólną pozytywną ocenę pracy doktorskiej.

W konkluzji, rozprawa zasługuje na pozytywną ocenę, ponieważ stanowi spójne, istotne i dobrze uzasadnione badanie naukowe, którego wyniki wykazują nowatorski charakter i praktyczne znaczenie. Biorąc pod uwagę aktualność tematu badań, nowatorski charakter oraz teoretyczne i praktyczne znaczenie uzyskanych wyników, stwierdzam, że rozprawa doktorska zatytułowana „Development of methodological bases for evaluating the effectiveness of leadership style” spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim, a jej autorce należy przyznać stopień doktora (PhD).

15.07.2026

Irena Svydrul

[okrągła pieczęć w języku trzecim oraz podpis nieczytelny]

[Stempel w języku trzecim z datownikiem 15.07.2026 i podpisem nieczytelnym]

Ja, Małgorzata Sokołowska, tłumacz przysięgły języka angielskiego w Gliwicach, nr wpisu na listę tłumaczy przysięgłych TP/1509/05. Poświadczam zgodność niniejszego tłumaczenia z okazanym mi dokumentem sporządzonym w języku angielskim. Gliwice, dnia 5 sierpnia 2026 r. Repertorium nr 300/2026.