

Prof. dr hab. Małgorzata Rozkwitalska  
Katedra Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Finansów  
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Gdańsk, 13 luty 2020

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Piotra Bandurowskiego  
pt. „Wielokulturowość w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie  
międzynarodowym”, przygotowanej pod kierunkiem naukowym  
prof. dr hab. Grażyny Światowy na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu  
Ekonomicznego we Wrocławiu**

Zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789), rozprawa doktorska „powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...), oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (...). Przedmiotem oceny jest praca doktorska mgra Piotra Bandurowskiego pt. „Wielokulturowość w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie międzynarodowym”, przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Grażyny Światowy na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ocena powinna zostać dokonana pod kątem spełniania następujących kryteriów: Kandydat w rozprawie w sposób oryginalny rozwiązywał problem naukowy, wykazał się ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz posiada umiejętność samodzielnego przeprowadzenia pracy naukowej. W dalszej części recenzji odnoszę się do powyższych kryteriów.

## 1. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego

W opiniowanej pracy Autor definiuje następujący jej przedmiot: „wskazanie problemów zarządczych związanych z ekspansją międzynarodową przedsiębiorstwa Arnold i rozpatrywanych w szerokim kontekście interkulturowości oraz współpracy pomiędzy oddziałami firmy”. Rozważania podjęte w rozprawie odnoszą się głównie do zagadnienia roli różnic typów kultur organizacyjnych oddziałów badanego podmiotu, barier kulturowych i treningów międzykulturowych we współpracy między jednostkami firmy, wpisują się więc w zakresły nieco mgliście przez Autora przedmiot pracy. Analizując postawione cele, hipotezy oraz tytuł rozprawy można założyć, iż podjętym w niej **problemem naukowym** są *różnice kulturowe we współpracy między oddziałami na przykładzie przedsiębiorstwa międzynarodowego*. Tak sformułowany problem wydaje się bardziej adekwatnym tytułem pracy niż obecny.

Odnosząc się do sformułowanych celów, głównego i szczegółowych, oraz stopnia ich realizacji, należy wskazać, iż:

- cel główny określono zbyt szeroko i nie dość precyzyjnie, tj. Autor opisał w pracy wpływ różnic kulturowych (a dokładniej różnic w kulturach organizacyjnych) na współpracę międzynarodową, ale nie na zarządzanie personelem, które obejmuje m.in. działania związane z planowaniem zasobów ludzkich, ich pozyskaniem, adaptacją, rozwojem, czy motywowaniem, o czym praca nie traktuje;
- Autor opisał współpracę międzynarodową przedsiębiorstwa Arnold;
- Autor zidentyfikował typy kultury organizacyjnej w filiach firmy Arnold (sformułowanie „współzależności [typów kultury organizacyjnej] w stosunku do członków organizacji” jest bardzo niejasne);
- cel szczegółowy 3 został zrealizowany wyłącznie w części teoretycznej rozprawy;
- cel szczegółowy 4 – analiza jest sposobem realizacji celu, celem może być natomiast identyfikacja czegoś. Autor opisał wybrane problemy kulturowe we współpracy między filiami a siedzibą główną firmy.

Cel aplikacyjny pracy określono zbyt ambitnie. Autor sformułował na podstawie przeprowadzonych badań rekomendacje dla przedsiębiorstwa Arnold, jednak nie wypracował odpowiedniego modelu zarządzania, chyba że tym modelem ma być synchronizacja typów kultury organizacyjnej w obrębie analizowanego przedsiębiorstwa.

Jeśli chodzi o sformułowane hipotezy Autor wykazał, co następuje:

1. W przedsiębiorstwie Arnold występuje więcej niż jeden typ kultury organizacyjnej (określenie „wiele” jest nieprecyzyjne).
2. Istnieje związek między typem kultury organizacyjnej a częstotliwością występowania barier kulturowych.
3. W analizowanym podmiocie nie ma pełnej synchronizacji typów kultury organizacyjnej.
4. Pracownicy dostrzegają potrzebę zwiększenia intensywności szkoleń międzykulturowych dla poprawy konkurencyjności firmy Arnold.

Uważam jednak, że Autor nie zweryfikował hipotezy 3, gdyż nie ocenił sprawności zarządzania koncernem. W analizach statystycznych brak jest też odwołań do hipotezy 4, natomiast Autor weryfikował, czy treningi międzykulturowe mają w ocenie pracowników związek z konkurencyjnością grupy Arnold.

W części analitycznej pracy Doktorant badał także problemy nie odzwierciedlone w hipotezach badawczych ujętych we wstępie, tj. różnice w postrzeganiu typów kultury organizacyjnej przez członków danej filii i osoby spoza niej oraz różnice w poziomie etnocentryczności ze względu na kraj respondenta. Badając poziom etnocentryczności Autor nie posłużył się skalami istniejącymi w literaturze przedmiotu (Bizumic & Duckitt, 2012; Neuliep, 2002). Pojawia się też pytanie, dlaczego dla tych problemów nie sformułowano hipotez badawczych?

Mimo iż Autor wprost nie określa bazy teoretycznej ani orientacji filozoficznej dla przeprowadzonych badań, na podstawie rozważań w niej zawartych można przyjąć, iż odwołuje się ona do teorii konfliktu i hipotezy dystansu kulturowego (modele różnic kulturowych, bariery kulturowe) a przyjętą orientacją była pragmatyczna, strategia mieszana (studium przypadku jako metoda badań; wywiady, sondaż i obserwacje jako metody jakościowe i ilościowe gromadzenia danych; opis przypadku oraz analiza statystyczna jako metody analizy danych; obrazowanie rozważań literaturowych przykładami z badanego podmiotu, jak i dyskutowanie wyników badań wskazaniem z literatury).

Oceniając zatem oryginalność rozwiązania problemu naukowego w recenzowanej pracy na podstawie sformułowanego tematu, przedmiotu, celów, hipotez, przeglądu literatury, metod badawczych i wniosków uważam przyjęte (raczej intuicyjnie) przez Autora podejście pragmatyczne do badań za oryginalne, gdyż nadal dominujący jest w naukach o zarządzaniu paradygmat postpozytywistyczny. Sam problem naukowy, do którego Autor się odwołuje w pracy nie jest już nowy, literatura jest bogata na ten temat, jest jednak wciąż aktualny i istotny, zwłaszcza z perspektywy praktyki gospodarczej. Szkoda, że Autor zaledwie

wspomniał, iż różnice kulturowe mogą być nie tylko źródłem barier, ale i korzyści. To nowsze ujęcie problemu, które przywołuje jest obecne w literaturze (np. Rozkwitalska, Sułkowski, & Magala, 2017; Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2009; Stahl & Tung, 2014). Pewną oryginalnością cechuje się dobór metod gromadzenia danych i analizy, tj. łączenie metod jakościowych i ilościowych. Jest on konsekwencją przyjęcia pragmatycznej orientacji w prowadzeniu badań.

## 2. Ogólna wiedza teoretyczna Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

Rozprawa liczy 224 strony, z czego 191 stanowi faktyczną treść merytoryczną, w tym przegląd literatury, na bazie którego można ocenić ogólną wiedzę Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

We *Wstępie* uzasadniono dobór tematu, omówiono cele pracy, przedmiot i hipotezy badawcze, przybliżono metodykę oraz opisano strukturę rozprawy. Konsekwencją zbyt szerokiego ujęcia przedmiotu badań i nieco mgliście sformułowanego problemu naukowego jest nie do końca spójna struktura pracy, której jedynym łącznikiem są różnice kulturowe we współpracy między oddziałami badanego przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Analizując treść kolejnych rozdziałów można wskazać, iż Autor wykazał się dobrą znajomością podstawowych, niekiedy luźno powiązanych ze sobą zagadnień analizy strategicznej, kultury (narodowej i organizacyjnej), różnic i barier kulturowych, w tym teorii konfliktu i hipotezy dystansu kulturowego (*rozdziały 1 i 4*), teorii umiędzynarodowienia, modeli organizacyjnych i koncepcji zarządzania, jak zarządzanie globalnym klientem i przedsiębiorstwo 2.0, treningu międzykulturowego, kompetencji międzykulturowych i lidera globalnego (*rozdziały 2 i 4*) oraz analizy statystycznej (*rozdział 5*). Brakuje jednak w dysertacji szerszego przeglądu najnowszych prac naukowych wiążących się z problem badawczym, zwłaszcza zawartych w artykułach naukowych renomowanych czasopism międzynarodowych. Wiele pozycji literaturowych jest starszych niż 10 lat, wiele z nich to pozycje książkowe. Tytuły rozdziałów są niekiedy nieadekwatne do zawartej w nich treści bądź niejasne, np. rozdziału 2, 2.1, 4.2, 5, 5.5. Niektórych pojęć Autor nie zdefiniował lub opisał niewystarczająco. Dotyczy to sprawności i efektywności zarządzania, przedsiębiorstwa międzynarodowego, zarządzania międzynarodowego, wielokulturowości. W części metodycznej pracy brakuje jasnego sformułowania problemu badawczego, uzasadnienia prawidłowości zastosowanych technik analizy statystycznej przy małej wielkości pobranej próby, określenia zmiennych zależnych, niezależnych i kontrolowanych. Doktorantowi

zdarzają się nieuprawnione niczym generalizacje lub budzące wątpliwości wyrażenia (np. na ss. 5, 6, 33, 34, 39, 47, 49, 82, 116, 140)

Podsumowując, **Kandydat posiada ogólną wiedzę teoretyczną w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w zakresie odpowiadającym tematyce dysertacji.**

### **3. Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**

Należy podkreślić, iż dysertacja **pokazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej** przez Kandydata. Rozważania w niej podjęte poszerzają wiedzę nt. znaczenia różnic kulturowych we współpracy między oddziałami przedsiębiorstwa międzynarodowego. Odnoszą się więc do problematyki zarządzania międzynarodowego i międzykulturowego w obrębie nauk o zarządzaniu. Autor poprawnie dobrał podmiot do badań, przeprowadził postępowanie badawcze (określenie przedmiotu badań, celów, hipotez, przegląd literatury, badania empiryczne), zastosował triangulację metod badawczych, dokonał analizy zebranego materiału oraz sformułował rekomendacje praktyczne. Nie ustrzegł się przed błędami, ale jest to zupełnie naturalne w pracy naukowej i także świadczy o samodzielności jej prowadzenia.

Podsumowując, za mocne strony pracy uważam:

- istotny dla praktyki gospodarczej i badanego podmiotu problem naukowy,
- zastosowanie różnych metod gromadzenia danych i analizy,
- w większości poprawne interpretowanie wyników badań,
- proporcje części empirycznej do teoretycznej pracy,
- dobre i wystarczające poruszanie się w problematyce określonej tematyką rozprawy i ogólnych zagadnień nauk o zarządzaniu,
- ciekawe i zgodne z aktualnym stanem wiedzy zaprezentowanie zagadnienia modeli organizacyjnych,
- umiejętność powiązania analizowanych problemów i konsekwentnego nawiązywania do nich w różnych częściach pracy.

Dysertacja, w mojej ocenie, ma też słabsze strony. Są to:

- wskazane wcześniej nieścisłości metodyki badań,
- przegląd literatury ze zbyt dużym udziałem prac relatywnie starszych i pozycji książkowych,
- usterki formalne, jak rysunki w języku angielskim czy niemieckim, nieścisłe wyrażania budzące wątpliwości,

- nie wskazanie kierunków przyszłych badań, bardzo lakoniczne zidentyfikowanie ograniczeń przeprowadzonych badań, brak określenia ich wkładu do dyscypliny.

#### 4. Konkluzja

Biorąc pod uwagę argumenty przytoczone w opinii do recenzowanej pracy doktorskiej, ważąc jej mocne i słabsze strony, należy uznać, iż **stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego a Doktorant wykazał się wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Recenzowana rozprawa spełnia kryteria stawiane tego typu pracom w ww. Ustawie. Rozważania podjęte w rozprawie mogą uzupełnić dorobek takich obszarów wiedzy, jak zarządzanie międzynarodowe i zarządzanie międzykulturowe. W związku z powyższym **wnoszę o dopuszczenie pracy doktorskiej** pt. „Wielokulturowość w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie międzynarodowym”, autorstwa mgra Piotra Bandurowskiego **do publicznej obrony**.

#### Źródła przywołane w recenzji:

- Bizumic, B., & Duckitt, J. (2012). What is and is not ethnocentrism? A conceptual analysis and political implications. *Political Psychology, 33*(6), 887–909.
- Neuliep, J. W. (2002). Assessing the reliability and validity of the generalized ethnocentrism scale. *Journal of Intercultural Communication Research, 31*, 210-216.
- Rozkwitalska, M., Sułkowski, Ł., & Magala, S. (Eds.). (2017). *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace. Traditional and Positive Organizational Scholarship*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies, 41*(4), 690–709.  
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2014). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies, 1–24*. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.68>

Monjome Ruzhah