



Rzeszów, 17 lutego 2020 r.

dr hab. Krystyna Kmiotek, prof. PRz

Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Piotra Bandurowskiego pt.

Wielokulturowość w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie międzynarodowym

napisanej na

Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

pod kierunkiem prof. dr hab. Grażyny Świątowej

Podstawa opracowania recenzji

Podstawą formalną recenzji jest pismo: NE-D.4000.21.2015 podpisane przez Panią prof. dr. hab. Ewę Stańczyk-Hugiet, Dziekan Wydziału Zarządzania z dn. 15.01.2020.

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy przedłożona rozprawa doktorska spełnia wymogi określone artykułem 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017, poz. 1789).

Recenzowana praca doktorska liczy 224 strony i obejmuje wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografię (brak numeracji), spis rysunków (72 rysunki), spis tabel (22 tabele) oraz aneks zawierający kwestionariusze ankiety wykorzystanej w badaniach w języku niemieckim oraz angielskim.

Recenzji rozprawy doktorskiej mgr Piotra Bandurowskiego „Wielokulturowość w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie międzynarodowym” dokonano w odniesieniu do następujących kryteriów:

- ✓ uzasadnienie wyboru tematu i celu pracy doktorskiej,
- ✓ struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze,
- ✓ aspekt formalno-redakcyjny,
- ✓ ocena końcowa.



63



Uzasadnienie wyboru tematu i cel pracy doktorskiej

Doktorant we wstępie dysertacji wskazuje na postępującą globalizację procesów gospodarczych, której przejawem jest umiędzynarodowienie/internalizacja działalności przedsiębiorstw i pojawienie się korporacji transnarodowych. Istotnym aspektem ekspansji firm w tym kontekście jest, zdaniem Autora, kontekst kulturowy. Na poparcie tego stwierdzenia przytacza badania, w których wykazano, że konflikty i różnice na tle kulturowym aż w 70% decydują o niepowodzeniu współpracy międzynarodowej wobec zaledwie 30%, za które odpowiedzialne są czynniki strategiczne, finansowe i techniczne (s. 7).

Autor we wstępie pracy formułuje jej główny cel (s.7) w następujący sposób: *opisanie wpływu różnic kulturowych na zarządzanie personelem oraz na rozwój współpracy międzynarodowej pracowników filii zagranicznych (firmy córki) z pracownikami firmy matki.* Autor nie jest jednak konsekwentny w utrzymywaniu tak określonego celu, ponieważ w rozdziale 5 (s.155) pisze, że *Głównym celem pracy jest identyfikacja typów kultury organizacyjnej występujących w poszczególnych oddziałach.* Zatem w pracy widoczny jest brak jednoznaczności co do głównego celu pracy.

We wstępie rozprawy autor prezentuje także cztery cele szczegółowe, cel aplikacyjny oraz hipotezy badawcze. W pracy pojawia się także cel badawczy (s. 146). Autor pisze: *....głównym celem badania jest próba określenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wchodzących do jednej grupy, która determinuje sposób postrzegania rzeczywistości, otwartości na nowe kultury oraz ludzi.*

W odniesieniu do sformułowanych celów oraz wyboru tematu Recenzent zgłasza dwa zastrzeżenia. Po pierwsze, we wstępie brak jest odniesienia do zastosowanych metod badawczych, co stanowi bardzo ważny aspekt każdego procesu badawczego. Niemniej jednak Autor wskazuje, że jego postępowanie badawcze składało się z trzech kroków., tj. analizy literatury, badań empirycznych oraz praktycznych zaleceń w zakresie działań. Po drugie, Autor nie do końca umiał przekonać Recenzenta o zasadności podjęcia przez siebie wskazanego tematu. O ile kontekst umiędzynarodowienia jest dokładnie przedstawiony i przekonująco uargumentowany, to moją wątpliwość budzi kwestia wielokulturowości



w zarządzaniu personelem. Autor nie przedstawił żadnych argumentów wskazujących na to, że jest to temat godny podjęcia wysiłku badawczego.

Podsumowując, podjęcie przez mgr Piotra Bandurowskiego tematu sformułowanego jako „Wielokulturowość w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie międzynarodowym” należy stwierdzić, że waga kontekstu międzynarodowego w działalności przedsiębiorstw jest istotnym problemem naukowym, zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania ludźmi i współpracy zespołów wielokulturowych, a przedmiot badawczy interesujący z teoretycznego, ale przede wszystkim utilitarnego punktu widzenia.

Struktura i zawartość merytoryczna pracy oraz metody badawcze

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje oprócz wstępu i zakończenia, pięć rozdziałów oraz pozostałe wymagane elementy (bibliografia spisy rysunków i tabel), a także aneks. W dwóch pierwszych rozdziałach pracy zaprezentowano przegląd literatury przedmiotu dokonany przez Autora w odniesieniu do wybranych zagadnień. Rozdział pierwszy poświęcony jest ogólnym uwarunkowaniom funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych i rozpoczyna go podpunkt odnoszący się do analizy strategicznej przedsiębiorstwa (1.1.). W ramach tego podpunktu Autor podejmuje następujące zagadnienia: narodowe i administracyjne uwarunkowania prawne w kontekście analizy makrootoczenia, analiza otoczenia konkurencyjnego w zarządzaniu międzynarodowym oraz analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. W kolejnej części rozdziału pierwszego (1.2.) Autor podejmuje temat kultury postrzeganej jako kluczowy czynnik sukcesu korporacji transnarodowych. W tej części ujęto wątki dotyczące komunikacji w zarządzaniu międzynarodowym (1.2.1.), kultury i jej wymiarów (1.2.2.) oraz kultury organizacyjnej i jej typów (1.2.3.), a także zarządzania przez kulturę organizacyjną (1.2.4.). Przy czym tytuł ostatniego podpunktu nie jest ujęty w spisie treści pracy.

Rozdział drugi pracy doktorskiej mgr Piotra Bandurowskiego poświęcony jest praktyce zarządzania międzykulturowego i ujęto w nim następujące kwestie: normy kulturowe klientów globalnych w kontekście zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem (2.1.), koncepcja enterprise



2.0 w trendach kultury globalnej oraz szkoleń międzykulturowych jako narzędzia zarządzania personelem.

Rozdział trzeci ma charakter praktyczny i dotyczy charakterystyki działalności firmy Arnold GmbH & Co. KG. W tej części pracy zaprezentowano przedmiot działalności firmy i jej rys historyczny (3.1.), następnie omówiono jej strukturę organizacyjną wraz z analizą wielkości zatrudnienia (3.2.). W kolejnych podpunktach rozdziału trzeciego scharakteryzowano dział sprzedaży (3.3.) oraz kulturę organizacyjną firmy Arnold (3.4.). Ostatnie trzy podrozdziały (3.5., 3.6. i 3.7.) dotyczą kwestii związanych z funkcjonowaniem Firmy na rynku, tj. rozwoju portfolio produktowego, polityki komunikacji marketingowej oraz międzynarodowym klientom Firmy.

Rozdział czwarty pt. „Identyfikacja problemów zarządczych w środowisku wielokulturowym w korporacjach międzynarodowych na podstawie badań empirycznych w Arnold Group” obejmuje trzy podpunkty. W dwóch pierwszych częściach (4.1. i 4.2.) Autor prezentuje przegląd literatury przedmiotu dotyczący barier we współpracy międzykulturowej oraz charakterystyki „globalnych menedżerów”. W tej części pracy (4.2.) zaprezentowano także wyniki badań dotyczących wymiarów wybranych kultur narodowych (tj. Niemiec, Chin, USA, Francji) bazujących na modelu Hofstede. Autor jednak nie prezentuje ani autora tych badań, próby badawczej, ani też sposobu ich przeprowadzenia. Pomięcie tak ważnej informacji wprowadza czytelnika w błąd, ponieważ tytuł rozdziału sugeruje, że badania dotyczą firmy Arnold Group, a przecież prezentowane badania mają zupełnie inny charakter. Ostatnia część czwartego rozdziału nosi tytuł „Identyfikacja problemów zarządczych środowisku wielokulturowym Arnold Group” (pisownia oryginalna). Autor powołując się na wywiady oraz obserwacje przedstawia przykładowe napotymane problemy podczas współpracy międzynarodowej między poszczególnymi filiami firmy Arnold Group.

Zarówno obserwacja, jak i wywiady są metodami badawczymi, którymi Autor mógł się posłużyć w procesie badawczym. Jednak ich zastosowanie wymaga przestrzegania odpowiednich standardów postępowania badawczego. Trudno jednak ocenić ten fakt, ponieważ Autor w żadnym miejscu pracy nie opisuje, jak przebiegał ten etap badań, a dodatkowe wątpliwości budzi określenie „własne doświadczenia” jako metoda badawcza wskazywana przez Autora. Recenzent przypuszcza, że Autorowi chodziło o obserwację



uczestniczącą jako wskazywaną metodę badawczą, niemniej jednak pozostaje to tylko domniemaniem.

W piątym, ostatnim, rozdziale pracy zawarto prezentację oraz analizę wyników badań własnych Autora oraz rekomendacje praktyczne dla zarządzających w firmie Arnold Group. Poszczególne elementy tego rozdziału dotyczą ogólnych założeń (tutaj znalazły się cel badań, hipotezy badawcze oraz zakres badań), metodyki badawczej (5.2.), opisu próby badawczej (5.3.), diagnozy typów kultury organizacyjnej w firmie Arnold (5.4.), oceny zarządzania w firmie Arnold w aspekcie wielokulturowości (5.5) oraz rekomendacje dla menedżerów firmy Arnold (5.6.) .

W ostatniej części pracy, jaką stanowi zakończenie, Autor odnosi się do celów szczegółowych zaprezentowanych we wstępie pracy i w sposób syntetyczny przedstawia argumenty dla każdego z nich wynikające z treści pracy. Przytoczono tutaj także hipotezy pracy, przy czym Autor ustosunkował się jedynie do pierwszej z nich. Ostatnia część zakończenia dotyczy praktycznego wymiaru badań zaprezentowanych w pracy badań.

Ocenę merytoryczną dysertacji doktorskiej mgra Piotra Bandurowskiego pt. „Wielokulturowość w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie międzynarodowym” można sformułować w sposób syntetyczny, wskazując na mankamenty i wątpliwości powstałe podczas lektury pracy, ale także osiągnięcia, za które należy docenić Doktoranta. Do słabych stron pracy należy zaliczyć następujące kwestie:

1. Zawarty w tytule pracy termin „zarządzanie personelem” nie został zaprezentowany, ani też zdefiniowany w żadnej części pracy. Pojawia się zatem pytanie: jak doktorant rozumie ten termin w kontekście badań prezentowanych w rozprawie?
2. Podpunkt pierwszy pierwszego rozdziału dotyczy analizy strategicznej przedsiębiorstwa i jest to zagadnienie, które nie pojawia się ani w tytule pracy, ani w jej części badawczej. Jakie jest zatem uzasadnienie podjęcia tego wątku w pracy?
3. W rozdziale drugim sporo miejsca Autor poświęca wymiarom i typom kultury. W części pracy poświęconej typom kultury organizacyjnej (1.2.3.) pojawiają się rysunki i analizy dotyczące wymiarów kultury (np. dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, itd.).



Nasuwa się zatem pytanie: czy/w jaki sposób Doktorant rozróżnia typy i wymiary kultury?

4. W pracy podjęto wątek dotyczący koncepcji enterprise 2.0 w trendach kultury globalnej zarządzania (punkt 2.2. pracy). Ze względu na to, że obecnie w kręgach zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania, toczy się dyskusja dotycząca koncepcji industry 4.0, a źródła literaturowe, na których opierał się Doktorant pisząc o enterprise 2.0 są publikowane w 2015 i wcześniej, pojawia się pytanie, jak terminy enterprise 2.0 oraz industry 4.0 mają się do siebie w kontekście wielokulturowości?
5. Analiza treści pracy pod kątem zastosowanych przez Autora metod badawczych, nasuwa pewne wątpliwości, które już sygnalizowano wcześniej, w trakcie analizy treści rozprawy. Recenzent czuje niedosyt i wskazuje na brak fragmentu w pracy dotyczący charakterystyki podejścia badawczego Doktoranta i uzasadnienia doboru metod badawczych. To znacznie ułatwiłoby zrozumienie idei badań zaprezentowanych w dysertacji.
6. Z prezentowanych wyników badań dotyczących charakterystyki próby badawczej wynika, że kultura niemiecka jest najliczniej prezentowana w badaniach (59 osób), następnie kultura chińska (29 osób), ale do analiz uwzględniono także kulturę francuską (reprezentowana przez 8 osób) oraz kulturę amerykańską (5 osób). Pojawia się zatem pytanie, czy liczność próby wpływa (i ewentualnie jak) na uzyskane wyniki badań?

Obiektywizm oceny wymaga wskazania także mocnych stron pracy. Szczegółowa analiza zawartości poszczególnych rozdziałów pracy pozwala sformułować listę walorów pracy i osiągnięć Doktoranta, do których można zaliczyć:

1. Podjęty przez Doktoranta temat stanowi istotne zagadnienie naukowe, a ponadto dotyczy ważnego i aktualnego problemu dla praktyki zarządzania firm transnarodowych.
2. Dysertacja posiada zarówno walory poznawcze, jak i aplikacyjne. Autor może pochwalić się solidnymi studiami literatury w zakresie zagadnień ujętych w strukturze



5



pracy, w których wykazano sporo źródeł obcojęzycznych, co niewątpliwie stanowi atut pracy.

3. Istotną zaletą pracy jest jej charakter aplikacyjny. Badania prowadzone przez Autora w obrębie jednej firmy stanowią obszerny opis przypadku (case study), który stanowi interesujące źródło wiedzy i inspiracji dla pracowników, zwłaszcza dla menedżerów, ale także i specjalistów z obszaru HR.
4. Mimo pewnych zastrzeżeń, można pozytywnie ocenić warsztat naukowy Autora. Opis przeprowadzonych badań, prezentacja wyników oraz wnioskowanie prezentowane w całej pracy świadczą o opanowaniu przez Doktoranta podstawowych umiejętnościach Doktoranta w zakresie prowadzenia badań.

Recenzowaną dysertację należy uznać za znaczące osiągnięcie Doktoranta. W konsekwencji należy wskazać, że mgr Piotra Bandurowskiego wykazał się umiejętnościami wymaganymi w prowadzeniu badań naukowych.

Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym

Recenzowana praca liczy 191 stron tekstu, nie licząc pozostałych elementów pracy. Styl Doktoranta ogólnie można ocenić pozytywnie, choć cechą charakterystyczną wielu fragmentów jest dominacja stylu popularno-naukowego (np. s. 12; 13, 21, 57, 69, 93), którego używa autor referując pewne fakty, czy też wyniki naukowe. Praca zyskała by znacznie, gdyby Autor jednak podjął próbę postępowania się w tych fragmentach stylem dyskusji naukowej.

Zdarzają się Autorowi potknięcia językowe (np. ... odpowiadają za 30% różnic w performance przedsiębiorstwa (s. 53). W pracy daje się zauważyć niestaranność pod względem technicznym (niestaranne formatowanie przypisów, błędy w przypisach (np. przypis 96, 137), brak przypisów (s. 55, 65, 66-67). Istotnym zarzutem jest korzystanie przez Autora ze źródeł wątpliwych naukowo (wszystkie przypisy z wikipedii).

Recenzent dostrzegł też niespójność między nazwą wydziału widniejąca na stronie tytułowej pracy, a wydziałem zwracającym się z prośbą o recenzję pracy.



6



Ocena końcowa

Mimo pewnych zastrzeżeń w ocenie końcowej przedstawionej do recenzji pracy, można wskazać, że dysertacja ta jest autorskim opracowaniem o charakterze naukowym, opartym na studiach odpowiednio dobranych źródeł literaturowych, uporządkowanej wiedzy Doktoranta oraz wykorzystaniu odpowiednich dla omawianych zagadnień metod badawczych. Autor potwierdził, że posiada wiedzę teoretyczną w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz znajomość warsztatu badawczego umożliwiające samodzielne prowadzenia pracy naukowej.

Biorąc pod uwagę walory naukowe rozprawy mgr Piotra Bandurowskiego „Wielokulturowość w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie międzynarodowym”, jego nakład pracy oraz znajomość warsztatu badawczego, stwierdzam, że recenzowana praca spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w dziedzinie ekonomii, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Stawiam zatem wniosek o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Krzysztof Kmiótek

Krzysztof Kmiótek

