

dnia 14. 03. 2025

WPLYNĘŁO



RPW/4429/2025 P
Data: 2025-03-14

Kraków, 05.03.2025

dr hab. inż. Ewa Beck-Krala, prof. AGH
Katedra Zarządzania Organizacjami i Kapitałem Społecznym
Wydział Zarządzania
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Recenzja pracy doktorskiej

Pani mgr Anny Ścibior-Butrym pt. „Doskonalenie procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji” napisanej pod kierunkiem naukowym

Pani dr hab. Katarzyny Gadomskiej-Lili, prof. US

Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo z dnia 12 grudnia 2024 roku Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, dr hab. Wojciecha Drożdża, prof. US (uchwała nr 171/12/2024).

1. Ocena tytułu i doboru problematyki badawczej

Wzrost zróżnicowania pracowników w organizacjach w Polsce w ostatnich latach stanowi ogromne wyzwanie dla pracodawców i powoduje, że problematyka dotycząca procesów adaptacji i akulturacji cudzoziemców staje się ważna i aktualna. Temat zarządzania różnorodnością pracowników od kilku już lat jest jednym z wiodących dyskursów w nauce o zarządzaniu i jakości. Autorka dysertacji podejmuje problem badawczy dotyczący „sposobów doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji” (s. 6). Skupienie się na badaniu tych procesów w trzech najliczniej reprezentowanych grupach cudzoziemców zatrudnionych w organizacjach w Polsce jest wypełnieniem zidentyfikowanej przez Autorkę luki badawczej. Problem badawczy ocenianej rozprawy wpisuje się w aktualne kierunki badań w nauce o zarządzaniu i jakości. Temat dysertacji sformułowany jest prawidłowo i odpowiada treści pracy. Podsumowując, wybór tematu pracy oceniam pozytywnie, jest on aktualny i ważny dla rozwoju nauki o zarządzaniu i jakości oraz praktyki zarządzania.

2. Ocena formalnej strony pracy

Ocena układu rozprawy

Przedmiotem oceny jest dysertacja obejmująca 254 strony. Praca składa się ze wstępu (s. 5-9), siedmiu rozdziałów (s. 10-226) stanowiących treść właściwą, zakończenia (s. 227-229), streszczenia w języku angielskim (s. 230), spisu wykorzystanych źródeł literatury (s. 231-246), spisu tabel (s. 247-248), spisu rysunków i wykresów (s. 249-250), a także trzech załączników (opisu wykorzystanych przy badaniu narzędzi, s. 251-254). Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, z czego cztery pierwsze rozdziały to rozdziały teoretyczne, rozdział piąty jest rozdziałem metodycznym a szósty i siódmy empirycznym. Struktura pracy jest prawidłowa i wynika z realizowanego celu pracy oraz przyjętego postępowania badawczego.

Ocena zastosowanego piśmiennictwa

Autorka wykorzystała 256 źródeł literaturowych, w tym 70 pozycji netografii. Ponad jedna trzecia wykorzystanych pozycji to źródła aktualne, opublikowane w ciągu ostatnich 5 lat. Wiele pozyskanych źródeł to pozycje anglojęzyczne. Analiza wykorzystanego piśmiennictwa pozwala stwierdzić, że Autorka wykorzystała adekwatną i wartościową z punktu widzenia badanej problematyki literaturę przedmiotu umożliwiającą realizację celu pracy.

Ocena realizacji celu pracy

Głównym celem dysertacji jest „identyfikacja przebiegu procesów adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji oraz opracowanie koncepcji realizacji tych procesów w zatrudniających ich organizacjach” (s. 7). Autorka wskazuje dodatkowo cele szczegółowe w podziale na pięć celów poznawczych i trzy cele praktyczne. Cele te wynikają z postawionego we wstępie problemu badawczego i siedmiu pytań badawczych. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło na realizację celu głównego oraz celów szczegółowych pracy.

Ocena metodyki pracy

Przyjęta metodyka pracy jest odpowiednia dla realizacji celu pracy. Autorka właściwie zaprojektowała wieloetapowy proces badawczy, opierając się na paradygmacie interpretatywnym, dobrała jakościowe metody badań, adekwatne ze względu na badaną materię, które pozwoliły na bezpośredni kontakt z podmiotem badań, a przez to głębszą eksplorację tematu. Autorka rozpoczęła badania od przeglądu literatury przedmiotu, na bazie którego powstały rozdziały teoretyczne. W dalszej kolejności wykorzystała zogniskowany wywiad grupowy, który pozwolił na rozpoznanie badanego obszaru, a następnie niestandardyzowane i częściowo ustrukturyzowane wywiady

indywidualne z cudzoziemcami pochodzenia ukraińskiego, białoruskiego i gruzińskiego, pracującymi w organizacjach w Polsce (w województwie zachodniopomorskim). Końcowym etapem badań była analiza studium przypadku organizacji wielokulturowej.

Zaprojektowane postępowanie badawcze oceniam pozytywnie. Pomimo pewnych ograniczeń badań (np. ograniczonej liczby respondentów i ich reprezentację w czasie wywiadów indywidualnych a także ograniczenie obszaru badań do województwa zachodniopomorskiego) pozwoliło ono odpowiedzieć na zadane pytania badawcze oraz zrealizować cel główny oraz szczegółowe cele pracy. Na uwagę zasługuje duża trudność prowadzonych badań ze względu na wrażliwość badanej materii, różnice kulturowe i językowe, a także związaną z tym potrzebę posilkowania się osobą tłumacza w trakcie niektórych etapów badań. Prowadzone działania badawcze są zgodne z rygorem metodologicznym a na uwagę zasługuje klarowny opis prowadzony na każdym etapie postępowania badawczego.

Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym

Strona edytorska pracy jest prawidłowa. Język rozprawy jest precyzyjny a prowadzony wywód spójny. Autorka stosuje właściwe słownictwo z zakresu nauki o zarządzaniu i jakości. Prowadzone rozważania są zilustrowane odpowiednimi rysunkami, co dodatkowo porządkuje przedstawione treści i ułatwia ich odbiór czytelnikowi. W pracy zdarzają się nieliczne błędy językowe (głównie literowe np. „case study” s. 201; „świadme”, s. 226; interpunkcyjne czy stylistyczne). Na stronie 140 pojawia się niedokończone zdanie „A także notatki sporządzone w wyniku obserwacji autorki zostały zakodowane w sposób.” Warto było w tekście pracy dodać numery przywoływanych załączników, jak również odwołanie się do ponumerowanych pytań badawczych. Są to jednak drobne nieprawidłowości i sugestie, nie mające wpływu na moją jednoznacznie pozytywną ocenę pracy. Podsumowując, formalną stronę pracy oceniam dobrze, praca została przygotowana z należytą starannością.

3. Ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

Pracę rozpoczyna **wstęp** (s. 5-9), w którym Autorka identyfikuje lukę badawczą i uzasadnia wybór podjętego w dysertacji problemu badawczego. W dalszej kolejności stawia siedem pytań badawczych i wskazuje cel główny oraz cele szczegółowe: pięć poznawczych i trzy praktyczne. Na końcu krótko opisuje zaprojektowane postępowanie badawcze a także zawartość poszczególnych rozdziałów pracy.

W **rozdziale pierwszym** pt. „*Zarządzanie różnorodnością we współczesnych organizacjach*” (s. 10-31), Autorka wskazuje rozumienie różnorodności w organizacji i wskazuje jej wymiary.

Wprowadza przy tym czytelnika w pojęcie różnorodności narodowej w organizacjach ukazując perspektywę pracodawców na kwestię różnorodności. Przechodząc przez krótki opis genezy zagadnienia, Autorka definiuje zarządzanie różnorodnością, pokazuje główne koncepcje i modele tego podejścia, w końcu identyfikuje korzyści i bariery napotymane przy implementacji polityki różnorodności w organizacji.

Prowadzona narracja jest klarowna i wprowadza czytelnika w tematykę zarządzania różnorodnością w organizacji. Nasuwa się jednak pytanie czy stwierdzenie „zarządzanie różnorodnością w organizacjach to w rezultacie zarządzanie różnorodnym kulturowo kapitałem pracowniczym” (s. 31) nie jest zbyt uproszczeniem?

Rozdział drugi, pt. *„Różnorodność kulturowa i zarządzanie różnorodnością kulturową – istota i wyzwania”* (s. 32-64) stanowi niejako tło dla realizacji celów dysertacji. Wychodząc od zagadnień terminologicznych dotyczących różnorodności kulturowej, Autorka wyjaśnia najważniejsze wymiary kulturowe, aby następnie porównać wybrane do badania kultury narodowe (Ukrainy, Białorusi i Gruzji) w oparciu o wymiary Hofstede. Rozdział wieńczy interesujące rozważania dotyczące związku pomiędzy kulturą organizacyjną a różnorodnością kulturową organizacji.

Rozdział trzeci pt. *„Akulturacja jako proces dostosowania się do nowej kultury pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji”* (s. 65-89), koncentruje się na procesie akulturacji, rozpoczynając od ogólnego spojrzenia na akulturację w kulturze narodowej po akulturację w organizacji. Kluczowe dla realizacji procesu badawczego są zidentyfikowane w tym rozdziale koncepcje a także czynniki determinujące akulturację w organizacji oraz strategie akulturacji wg modelu Berry’ego. Autorka wskazuje również wyzwania związane z procesem akulturacji pracowników z badanych narodowości. Rozdział powstał w oparciu o analizę wartościowej literatury przedmiotu i dotychczasowych badań z tego zakresu, co oceniam bardzo dobrze.

Rozdział czwarty pt. *„Adaptacja pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach”*, (s. 90-111), poświęcony został procesom adaptacji zarówno w warstwie społecznej jak i zawodowej. Autorka przechodzi tu przez kwestie definicyjne oraz koncepcje związane z adaptacją społeczną i zawodową. Kluczowe dla realizacji tematu pracy jest omówienie sposobów adaptacji według Mertona, poziomów wdrażania pracowników według Bauer czy zdefiniowanie grup odniesienia pozytywnego i negatywnego. Podobnie jak w rozdziale trzecim, Autorka wieńczy ten rozdział rozważaniami dotyczącymi wyzwań związanych z procesem adaptacji pracowników wspomnianych narodowości w polskich organizacjach, prowadzonymi w oparciu o literaturę przedmiotu i analizę dotychczasowych badań empirycznych.

Omówione powyżej cztery rozdziały stanowią część teoretyczną pracy, która powstała w oparciu o przegląd literatury przedmiotu i wykorzystanie adekwatnych, aktualnych i wartościowych źródeł. Należy zaznaczyć, że Autorka porządkuje w nich dotychczasową wiedzę, prowadzi interesujące

rozważania integrując wiedzę z pogranicza różnych dyscyplin, prowadząc spójny wywód, co zasługuje na uznanie. Szczególnie interesujące są rozdziały trzeci i czwarty, kluczowe dla prowadzonego postępowania badawczego. Powstaje pytanie, jaki rodzaj przeglądu literatury zastosowano? Ze względu na obszerność pracy, można było rozważyć połączenie i skrócenie dwóch pierwszych rozdziałów, eliminując pojawiające się powtórzenia.

Rozdział piąty pt. „*Metodyka badań własnych*” (s. 112-141) to rozdział metodyczny, w którym Autorka wskazuje przedmiot i podmiot badań oraz wyjaśnia zaprojektowane postępowanie badawcze. Każdy etap tego procesu jest opisany i zilustrowany a zastosowanie konkretnej metody badawczej odpowiednio uzasadnione. W tym rozdziale Autorka scharakteryzowała zastosowane metody analizy i interpretacji danych, co oceniam bardzo wysoko ze względu na precyzyjne opisanie tego procesu (np. kodów dedukcyjnych i indukcyjnych). Adekwatne opisanie procesu analizy danych jakościowych jest dużym wyzwaniem, Autorka zrobiła to wzorowo. Opis podmiotu badania na etapie *case study* pozostawia jednak pewien niedosyt, dlatego nasuwają się pytania: ilu i jakich pracowników działu HR wzięło udział w trzecim etapie badawczym w wybranej do badania organizacji (s. 134)? Dlaczego wybrano do badania organizację będącą własnością zagranicznej spółki inwestycyjnej (s. 121)? Czy zamiarem Autorki było zbadanie procesów w organizacjach polskich (p. 4.3. s. 107) czy w organizacjach zlokalizowanych w Polsce?

Rozdział szósty zatytułowany „Przebieg procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji – wyniki badań empirycznych” (s. 142-204) to rozdział empiryczny. Autorka prezentuje bogaty materiał badawczy i interesujące wyniki dotyczące m.in. różnic pomiędzy pracownikami z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, a także procesów dyskryminacji wobec pracowników w obrębie poszczególnych diaspor. Szczególnie cenne dla praktyki zarządzania wydają się zidentyfikowane negatywne zachowania cudzoziemców w organizacji. Zaprezentowane wyniki badań są zilustrowane i usystematyzowane tabelarycznie (tabele 6.1-6.4), co nie tylko obrazuje poprawność wyводу, lecz dodatkowo zwiększa walory pracy.

W rozdziale siódmym, pt. „Doskonalenie procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji” (s. 205-226) Autorka omawia wnioski z prowadzonych badań. Podobnie jak we wcześniejszym rozdziale, na uwagę zasługuje uporządkowany sposób prezentacji wniosków, które są dodatkowo zilustrowane rysunkami (7.2 – 7.6). Takie zestawienie i uporządkowanie znacząco pomaga w odbiorze treści pracy. Wysoko oceniam prowadzoną w tym rozdziale dyskusję uzyskanych wyników badań, w której Autorka zestawia rezultaty badań własnych z wcześniejszymi badaniami w tym obszarze. Pogłębione wnioski, są adekwatnym dopełnieniem wcześniejszych analiz i wskazują na umiejętność prowadzenia przez Autorkę wyводу naukowego.

Pracę wieńczy **Zakończenie** (s.227-229), w którym Autorka podkreśla główne wnioski z pracy, najważniejsze implikacje dla teorii i praktyki zarządzania, a także wskazuje ograniczenia i dalsze kierunki badań. Wskazane ograniczenia badań budzą pewien niedosyt, podobnie jak nakreślone dalsze kierunki badań.

Ocena omówienia i praktycznego zastosowania wyników badań

Podsumowując, analiza merytoryczna poszczególnych części rozprawy wskazuje na ogólną wiedzę teoretyczną Autorki z zakresu nauki o zarządzaniu i jakości a także samodzielne prowadzenie pracy naukowej, w tym logiczne prowadzenie wyводу naukowego oraz umiejętne posługiwanie się warsztatem metodologicznym. Przeprowadzone postępowanie badawcze umożliwiło Autorce zebranie bogatego materiału empirycznego. Na uwagę zasługuje rzetelna analiza uzyskanych danych jakościowych w poszczególnych etapach procesu badawczego, która pozwoliła na dokładne omówienie wyników badań. Wysoko oceniam prowadzoną dyskusję uzyskanych wyników oraz zestawienie wyników z dotychczasowym dorobkiem literaturowym. Doceniam pogłębione wnioski oraz znaczące walory aplikacyjne przedstawionej do oceny dysertacji. Sformułowane przez Autorkę rekomendacje praktyczne będą szczególnie przydatne dla pracodawców i kadry menedżerskiej w zróżnicowanych kulturowo organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.

Oryginalny wkład w naukę

Oryginalnym wkładem Autorki w naukę jest wzbogacenie literatury przedmiotu w zakresie zarządzania różnorodnością w organizacjach o informacje dotyczące badanych narodowości a także skonstruowana koncepcja realizacji procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach. Zaprezentowane rekomendacje mają uniwersalne wartości pozwalając kadry menedżerskiej doskonalić procesy zarządcze w organizacjach zróżnicowanych kulturowo.

4. Wnioski

Szczegółowa analiza zawartości pracy wskazuje, że do walorów merytorycznych i osiągnięć Doktorantki należy przede wszystkim:

- zdiagnozowanie luki badawczej oraz wybór ważnego i aktualnego problemu badawczego;
- wkład w rozwój nauki polegający na zaproponowanej koncepcji realizacji procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zróżnicowanych kulturowo;

- wzbogaceniu wiedzy z zakresu przebiegu procesów adaptacji i akulturacji pracowników innych narodowości, zwłaszcza z Ukrainy, Białorusi i Gruzji;
- rzetelny opis prowadzonej analizy zebranych danych jakościowych;
- nakreślenie rekomendacji aplikacyjnych istotnych z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania.

Moje wątpliwości i wskazane nieprawidłowości nie zmieniają mojej jednoznacznie pozytywnej oceny dysertacji Pani mgr Anny Ścibior-Butrym.

5. Konkluzja końcowa

Przedstawiona do recenzji praca Pani mgr Anny Ścibior-Butrym jest przykładem autorskiego opracowania o charakterze naukowym opartego na wiedzy Doktorantki, odpowiednio dobranych źródłach literaturowych oraz wykorzystaniu właściwych dla omawianych zagadnień metod badawczych. Autorka wniosła oryginalny wkład do teorii nauki o zarządzaniu i jakości, poszerzając dotychczasową wiedzę dotyczącą zarządzania różnorodnością we współczesnych organizacjach.

Biorąc pod uwagę walory naukowe rozprawy, przeprowadzone postępowanie badawcze, które potwierdza dojrzałość naukową Autorki uważam, że dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (zgodnie z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce).

Jednocześnie wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej Pani mgr Anny Ścibior-Butrym do publicznej obrony.

