

Uniwersytet Szczeciński
ul. Adama Mickiewicza 64
PUNKT KANCELARYJNY NR 5

dnia 19. 02. 2025

W P Ł Y N Ę Ł O

Częstochowa, dn. 14.02.2025 r.

dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz
Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI



RPW/2744/2025 P
Data: 2025-02-19

RECENZJA

rozprawy doktorskiej magister Anny Ścibior-Butrym
pt. „*Doskonalenie procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach
zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji*”
napisanej pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Gadowskiej-Lila, prof. US
w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego

1. Podstawa wykonania recenzji rozprawy doktorskiej

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Anny Ścibior-Butrym pt. „*Doskonalenie procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji*” napisana pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Gadowskiej-Lila, prof. US. Recenzja została opracowana na potrzeby prowadzonego na Uniwersytecie Szczecińskim przewodu doktorskiego o nadanie Autorce rozprawy stopnia doktora nauk o zarządzaniu i jakości.

Podstawę wykonania niniejszej recenzji stanowi:

- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571), § 128 ust. 1 i 2 Statutu Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 30 maja 2019 r. w sprawie przyjęcia Statutu Uniwersytetu Szczecińskiego oraz § 5 ust. 4 i § 32 ust. 1 uchwały nr 99/2023 Senatu Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 28 września 2023 r. w sprawie nadania stopni naukowych w Uniwersytecie Szczecińskim.
- Uchwała Nr 170/12/2024 Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 12 grudnia 2024 roku.



Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości, Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa
tel. +48 34 325 03 51, e-mail: wz_bok_2@wz.pcz.pl

www.wz.pcz.pl

2. Ocena ważności i aktualności problematyki rozprawy doktorskiej

Rosnąca globalizacja, duża zmienność warunków biznesowych, kryzys wywołany wojną rosyjsko-ukraińską wymusza na polskich organizacjach poszukiwania pracowników cudzoziemców. Napływ ludności ze wschodnich terenów Europy przyczynił się do nowych wyzwań dla zarządzania organizacjami wielokulturowymi. Tym bardziej, że coraz więcej polskich organizacji decyduje się, czy też jest zmuszona, ze względu na zawirowania na rynku pracy, na zatrudnianie pracowników z zagranicy. Adaptacja cudzoziemców w polskim środowisku pracy jest trudnym procesem związanym z wyzwaniami dla pracodawców. Jednocześnie wskazać należy, że różnice kulturowe mogą wpływać na sposób pracy, komunikację oraz interakcję międzyludzką, co bez wątpienia, jest odczuwalne w organizacjach wielokulturowych. Różnorodność kulturowa to dla organizacji potencjał, ale i wyzwanie. Polska kultura pracy charakteryzuje się hierarchicznością, formalnością i punktualnością, co może różnić się od kultury pracy w innych krajach. Zrozumienie i akceptacja tych różnic jest kluczowa dla skutecznej adaptacji i akulturacji cudzoziemców. Staje się więc wyzwaniem, które wymaga zarządzania i uważności menadżerów na zachodzące w organizacji procesy adaptacji i akulturacji. Odpowiednie rekomendacje dla biznesu, właściwe strategie i wsparcie mogą znacznie ułatwić ten proces. Z kolei doskonalenie procesów adaptacji i akulturacji pracowników cudzoziemców, które stają się coraz bardziej powszechne, mogą być kluczem dla wzrostu i rozwoju organizacji, a tym samym dla wzrostu ich konkurencyjności.

Zatem, bez wątpienia wskazać można, że problematyka, podjęta przez mgr Annę Ścibior-Butrym w recenzowanej rozprawie doktorskiej, jest bardzo ważna i niezmiernie aktualna, albowiem wskazuje kierunki dla zarządzania organizacjami wielokulturowymi, w tym dla doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników cudzoziemców

Reasumując stwierdzam, że tematyka w rozprawie doktorskiej, podjęta przez mgr Annę Ścibior-Butrym, mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Można wskazać, że jest aktualna teoriopoznawczo, jak również z perspektywy praktyki gospodarczej i zarządzania organizacjami. Ponadto temat rozprawy doktorskiej został sformułowany w sposób prawidłowy, zrozumiały z jednoczesnym zasygnalizowaniem problemu badawczego.

3. Ocena celu pracy, hipotez badawczych i metody badawczej

Rozprawa doktorska przedstawiona do recenzji niewątpliwie została poprawnie przygotowana od strony metodologicznej.

Pani mgr Anna Ścibior-Butrym w kontekście niedoborów poznawczych podjęła próbę sformułowania problemu badawczego za pomocą następującego pytania badawczego: *W jaki sposób doskonalic procesy adaptacji i akulturacji w organizacjach*

zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji? (s. 6; s. 113). Sformułowany problem badawczy został rozwinięty w postaci dodatkowych pytań badawczych (s. 6-7; s. 113):

1. Jak przebiega proces adaptacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
2. Jakie czynniki wspierają przebieg procesu adaptacji cudzoziemskich pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
3. Jakie czynniki utrudniają przebieg procesu adaptacji cudzoziemskich pracowników ww. narodowości?
4. Jak przebiega proces akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
5. Jakie strategie w procesie akulturacji przyjmują organizacje zatrudniające pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
6. Jakie czynniki wspierają przyjęcie pozytywnych strategii akulturacji przez cudzoziemskich pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji?
7. Jakie czynniki utrudniają przyjęcie pozytywnych strategii akulturacji przez cudzoziemskich pracowników ww. narodowości?

co w mojej opinii jest poprawne i zgodne ze sztuką badacza.

Głównym celem badawczym rozprawy doktorskiej jest (s. 7, s. 113): *identyfikacja przebiegu procesów adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji oraz opracowanie koncepcji realizacji tych procesów w zatrudniających ich organizacjach*. Takie ujęcie celu badawczego rozprawy, w mojej ocenie, jest poprawne i jest przedsięwzięciem ambitnym, które stwarza liczne wyzwania teoretyczne i badawcze. Dodatkowo Autorka wyodrębniła cele poznawcze (s. 7; s. 113-114):

1. Identyfikacja praktyk organizacyjnych w zakresie adaptacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.
2. Identyfikacja czynników wspierających i utrudniających przebieg procesu adaptacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.
3. Określenie poczucia odmienności kulturowej i dyskryminacji w miejscu zatrudnienia przez pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.
4. Identyfikacja strategii akulturacji przyjmowanych przez pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.
5. Ustalenie czynników wspierających i utrudniających przyjmowanie pozytywnych strategii akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.

Ponadto Autorka wyodrębniła cele praktyczne (s. 7; s. 114):

1. Ocena skuteczności działań związanych z procesami adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach.
2. Opracowanie koncepcji przebiegu procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.

3. *Opracowanie zaleceń praktycznych dotyczących działań związanych z procesami adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.*

Przedstawione cele, w mojej opinii, są poprawnie sformułowane i korespondują z układem i treścią pracy.

W tym miejscu jednak, w mojej opinii, brakuje poprawnie zidentyfikowanych luk badawczych, w tym luki teoretycznej, która wynikać powinna z niedostatecznego dorobku w literaturze tematu problematyki podjętej w rozprawie; luki empirycznej wyrażająca się deficytem badań dotyczących zarządzania organizacjami wielokulturowymi w aspekcie procesów adaptacji i akulturacji pracowników z wybranych krajów; luki praktycznej dotycząca niedostatku rekomendacji dla zarządzania różnorodnością kulturową w zakresie doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach wielokulturowych, w tym zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji. Faktycznie, czytelnik jest w stanie, czytając dysertację, wyłonić powyższe luki, jednak Autorka ich stricte nie wskazała.

Przedstawione, opisane i zrealizowane wieloetapowe postępowanie badawcze mgr Anna Ścibior-Butrym, w niniejszej rozprawie doktorskiej, oceniam jednoznacznie pozytywnie. Prezentowane postępowanie badawcze dostarczyło istotnego materiału badawczego poszerzającego dotychczasową wiedzę w przedmiotowym zakresie. Wybór metod badawczych jest konsekwencją wyłonionego problemu badawczego i wyznaczonych celów – oceniam pozytywnie. Autorka podjęła badania jakościowe, które są szczególnie wymagające, bowiem koncentrują się na zgłębianiu kontekstu, zrozumieniu głębszych aspektów i interpretacji jakościowych danych w celu lepszego zrozumienia badanych zjawisk. Zatem badacz musi dysponować umiejętnościami interpretacji i analizy zebranego materiału, co w mojej opinii, doktorantka posiada.

Jednoznacznie pozytywnie oceniam dobór narzędzi, które Autorka skonstruowała samodzielnie, w tym: narzędzie wspomagające realizację zogniskowanego wywiadu grupowego, scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych, narzędzie wspomagające realizację indywidualnych wywiadów pogłębionych z pracownikami działu HR w badaniu case study. Zarówno merytoryczna zawartość pytań, jak i struktura opracowanych narzędzi (Załączniki, s. 251-254), w mojej opinii, są właściwe i dobrze dostosowane do postawionych przez Autorkę celów badawczych.

Uzyskane przez Autorkę wyniki badań własnych pozwoliły na opracowanie rekomendacji dla zarządzania organizacjami wielokulturowymi w aspekcie procesów adaptacji i akulturacji pracowników z wybranych krajów. Co pozwoliło nie tylko na wyciągnięcie wniosków teoretycznych dostarczając wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, ale również pozwoliło na wskazanie rozwiązań dla praktyki gospodarczej.

Zaprezentowany w rozprawie doktorskiej przegląd literatury jest wystarczający. Bibliografia (s. 231-246) liczy łącznie 256 pozycji zarówno polskich, jak i zagranicznych. Bez wątplenia dobór pozycji cytowanych w recenzowanej rozprawie doktorskiej jest odpowiedni dla przyjętego celu rozprawy oraz pokazuje zgodność z tytułem i daje Autorce możliwość pogłębionych rozważań w analizowanym temacie. Dokonany przegląd wybranej literatury krajowej i zagranicznej w obszarze doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, w części teoretycznej rozprawy potwierdza, że mgr Anna Ścibior-Butrym posiada ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

4. Konstrukcja pracy i ocena treści merytorycznej zawartej w rozprawie doktorskiej

Rozprawa doktorska przedstawiona do oceny liczy wraz z załącznikami 254 strony. Poprawnie sformułowany tytuł rozprawy jednoznacznie określa ramy przedmiotowe rozważań. Praca doktorska mgr Anny Ścibior-Butrym składa się z siedmiu rozdziałów oraz wszystkich formalnie wymaganych elementów składowych rozpraw naukowych, tj. wstępu, zakończenia, bibliografii, spisów: tabel, rysunków i wykresów, streszczenia w języku angielskim, jak również załączniki.

W rozprawie doktorskiej wyraźnie wyróżnić można część teoretyczną przygotowaną na podstawie wybranej literatury tematu oraz część empiryczną poprzedzoną metodyką badań własnych. Cztery pierwsze rozdziały stanowią część teoretyczną, tj. rozdział 1, rozdział 2, rozdział 3 oraz rozdział 4, w których Autorka przechodzi stopniowo od rozważań ogólnych do szczegółowych przedstawiając i wyjaśniając podstawowe zagadnienia związane z podjętym tematem rozprawy. Kolejne rozdziały stanowią część empiryczną, tj. rozdział 5, rozdział 6 oraz rozdział 7.

We wstępie mgr Anna Ścibior-Butrym sprawnie nawiązuje do tematu uzasadniając jego podjęcie, następnie wskazuje na fakt, iż okres przygotowania rozprawy był czasem szczególnie wymagającym dla podjętych rozważań, głównie ze względu na wybuch wojny rosyjsko-ukraińskiej i masowy napływ migrantów osiedlających się w Polsce. Pojawiający się problem z rotacją i adaptacją pracowników cudzoziemców stał się, w opinii Autorki, inspiracją dla podjęcia badań w tym obszarze. Kolejno Autorka przedstawia główny problem badawczy oraz dodatkowe pytania badawcze, główny cel rozprawy, jak również cele poznawcze oraz cele praktyczne, syntetyczny opis wieloetapowego postępowania badawczego oraz charakterystykę struktury rozprawy doktorskiej. Taka kompozycja wstępu, w mojej opinii, jest w pełni uzasadniona i prawidłowa. Wstęp rozprawy doktorskiej liczy 5 stron.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym: „Zarządzanie różnorodnością we współczesnych organizacjach” Autorka rozprawy zaprezentowała przegląd definicji związanych z różnorodnością w organizacjach, przedstawiła wymiary różnorodności.

Następnie opisała wybrane koncepcje i modele zarządzania różnorodnością, które wybrane zostały z literatury tematu. Rozdział pierwszy kończy niejako podsumowanie skupiające się na korzyściach i barierach zarządzania różnorodnością. W tym miejscu Autorka wskazuje i opisuje również motywy implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w organizacji, w tym motyw etyczny, prawny, ekonomiczny. Rozdział pierwszy rozprawy doktorskiej liczy 21 stron.

W rozdziale drugim pod tytułem: „*Różnorodność kulturowa i zarządzanie różnorodnością kulturową – istota i wyzwania*”, w pierwszej kolejności Autorka rozprawy, posiłkując się literaturą tematu opisuje definicje różnorodności kulturowej oraz pojęcia pokrewne, jak np. tożsamość kulturowa. Następnie Autorka przedstawiała, w dość oszczędny sposób, istotę i modele zarządzania różnorodnością kulturową. Te dwie pierwsze części rozdziału drugiego są przygotowane przez Autorkę bardzo krótko i pobieżnie. W mojej opinii, brak w tym miejscu wachlarza deficyjnego oraz modeli zarządzania różnorodnością kulturową bogato opisanych w literaturze krajowej i zagranicznej. W dalszej części rozdziału drugiego Autorka prezentuje charakterystykę pracowników cudzoziemców zatrudnianych w Polsce oraz wskazuje na potrzebę zarządzania różnorodnością kulturową. Następnie Autorka prezentuje kultury narodowe pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, jak również przedstawia dywersyfikację struktur zatrudnienia w organizacjach. Bardzo ciekawą częścią rozdziału drugiego jest podpunkt piąty, w którym Autorka rozprawy podejmuje się wskazania różnic czy podobieństw pomiędzy kulturą organizacyjną a różnorodnością kulturową organizacji. Rozdział drugi rozprawy doktorskiej liczy 32 strony.

W rozdziale trzecim pod tytułem: „*Akulturacja jako proces dostosowania się do nowej kultury pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji*” Autorka rozprawy prezentuje pojęcie akulturacji z perspektywy różnych dyscyplin naukowych, następnie przedstawia i krótko charakteryzuje, na podstawie przeglądu literatury, wybrane strategie akulturacji. Rozdział trzeci zakończony został opisem wyzwań w procesie akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w polskich organizacjach. Rozdział trzeci rozprawy doktorskiej liczy 24 strony.

W rozdziale czwartym zatytułowanym: „*Adaptacja pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacjach*” Autorka dysertacji w pierwszej kolejności skupia się na pojęciu i istocie adaptacji, w tym omawia typy i wymiary adaptacji. Główny nacisk jednak w tej części rozprawy skierowany jest na przegląd definicyjny. Kolejno przedstawione zostają grupy odniesienia w procesie adaptacji pracowników cudzoziemców w organizacjach. W tym miejscu Autorka wskazuje wiele podziałów w zależności od przyjętych kryteriów. Rozdział czwarty zakończony został, analogicznie jak w przypadku rozdziału trzeciego, opisem wyzwań dla adaptacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w polskich organizacjach. Rozdział trzeci rozprawy doktorskiej liczy 21 stron.

W rozdziale piątym pod tytułem: „*Metodyka badań własnych*” Autorka przedstawia przedmiot badań i zastosowane podejście badawcze, w tym wskazuje problem

badawczy przy pomocy czterech pytań badawczych, główny cel rozprawy doktorskiej i pięć celów poznawczych oraz trzy cele praktyczne. Ponadto Autorka opisuje, na podstawie przeglądu literatury, paradygmaty dla nauk o zarządzaniu. Następnie wyjaśnia powody, dla których podjęła badania jakościowe w celu realizacji rozprawy. W dalszej części rozdziału trzeciego Autorka opisuje metody gromadzenia danych empirycznych oraz dość skromnie opisuje organizację uczestniczącą w badaniu *studium przypadku*. Następnie szczegółowo przedstawia charakterystyka grupy badawczej, czyli osoby z doświadczeniem migracyjnym osiedlające się i pracujące w województwie zachodniopomorskim, z podziałem na osoby pochodzące z Białorusi, osoby pochodzące z Ukrainy oraz osoby pochodzące z Gruzji. W dalszej kolejności Autorka omawia przebieg wieloetapowego postępowania badawczego, w tym przedstawia schemat działań, przebieg fazy wstępnej procedury badawczej, przebieg I, II oraz III fazy procedury badawczej. Następnie objaśnia metody analizy i interpretacji danych, jak również sposób kodowania danych. Rozdział piąty rozprawy doktorskiej liczy 29 stron.

W rozdziale szóstym zatytułowanym: „*Przebieg procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji – wyniki badań empirycznych*” Autorka rozprawy doktorskiej przedstawia wyniki badań własnych obejmujące rozpoznanie obszaru badawczego, wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego, który przeprowadzono we wstępnej fazie procedury badawczej, ze względu na jej rozpoznawczy i eksploracyjny charakter. Kolejno Autorka dysertacji pokazuje przebieg procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach oraz identyfikuje czynniki wspierające i negatywnie wpływające na te procesy – są to wyniki badań własnych, czyli indywidualnych wywiadów pogłębionych. Następnie Autorka wskazuje wyniki badań własnych, wyniki studium przypadku dotyczące realizacji procesu adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji w organizacji wielokulturowej. Pozwala to poznać perspektywę organizacji zatrudniających pracowników z trzech badanych narodowości. Rozdział szósty kończy dyskusja wyników, która niejako podsumowuje wyniki wcześniejszych analiz i odnosi je do wniosków Autorki z pierwszej części dysertacji, części empirycznej. Rozdział szósty rozprawy doktorskiej liczy 62 strony.

W rozdziale siódmym pod tytułem: „*Doskonalenie procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji*” Autorka rozprawy doktorskiej prezentuje dalszy ciąg wyników badań własnych i dokonując ich analizy z perspektywy wniosków i rekomendacji dla organizacji wielokulturowych. Następnie Autorka wskazuje koncepcję dla realizacji procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, która opiera się na wynikach badań własnych Autorki. W ostatniej części rozdziału Autorka zestawia praktyczne rekomendacje dla zarządzania różnorodnością kulturową w zakresie doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji. Rozdział siódmy rozprawy doktorskiej liczy 21 stron.

Ostatnią częścią rozprawy jest zakończenie, w którym Autorka dość sprawnie i syntetycznie dokonuje zestawienia najważniejszych działań podjętych w ramach realizacji celów rozprawy doktorskiej. Ponadto wskazuje wkład naukowy rozprawy doktorskiej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ograniczenia podjętych analiz i badań oraz kierunki przyszłych badań. Zakończenie rozprawy doktorskiej liczy 3 strony.

Reasumując, całość recenzowanej rozprawy doktorskiej ma logiczny układ, a podział treści jest właściwy. Wyłonione w strukturze cztery pierwsze rozdziały mają podobną, choć dość małą objętość, dlatego w mojej opinii, połączenie rozdziału pierwszego i drugiego w jeden oraz trzeciego i czwartego w drugi rozdział mogłoby przyczynić się do poprawy jakości struktury pracy. Niemniej jednak stwierdzam, że układ pracy jest zgodny z zakresem problemowym i oparty na porządku: teoria-metoda-empiria, co spełnia w tym zakresie przyjęte, w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, standardy.

Ponadto, w mojej opinii, w części empirycznej rozprawy doktorskiej mgr Anny Ścibior-Butrym opisując metodykę badawczą, w tym m.in. procedury i metody jakościowe, następnie przeprowadzając przez proces analizy zebranych informacji oraz wnioskowanie udowodniła, że posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej odpowiednie dla osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w naukach o zarządzaniu i jakości.

Rozprawa doktorska mgr Anny Ścibior-Butrym, w mojej opinii, stanowi oryginalne rozwiązanie postawionego problemu badawczego i pozwala na wskazanie rekomendacji dla zarządzania różnorodnością kulturową w zakresie doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach wielokulturowych, w tym zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji.

5. Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr Anny Ścibior-Butrym przygotowana została starannie zarówno pod kątem merytorycznym, jak i technicznym. Poddana recenzji rozprawa częściowo wzbogacona została rysunkami, tabelami i wykresami, które można powiedzieć, uatrakcyjniają jej treść. Jednak szkoda, że Autorka nie ujednoliciła w całej pracy tabel, rysunków, czy wykresów, co w mojej opinii, jeszcze bardziej by ją wzbogaciło. Rozprawa napisana została poprawnym naukowo oraz stylistycznie językiem, choć nie uniknięto drobnych potknięć literowych czy interpunkcyjnych, co jednak jest dość częste w przypadku tak obszernych prac i nie wpływa na jej jakość. Tak więc, można wskazać, że warstwa językowa stanowi niewątpliwie walor recenzowanej rozprawy doktorskiej.

Autorka sprawnie prowadzi wywód w całej swojej pracy naukowej, przeprowadzając czytelnika przez odpowiedni przegląd literatury, proces badawczy, proces analityczny i

wnioski, aż do rekomendacji, co niewątpliwie pozytywnie wpływa na odbiór całości rozprawy doktorskiej.

6. Konkluzja i wniosek końcowy

Mając na uwadze wszystkie walory rozprawy doktorskiej mgr Anny Ścibior-Butrym pt. *„Doskonalenie procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach zatrudniających pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji”* napisanej pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Gadomskiej-Lila, prof. US, mogę jednoznacznie stwierdzić, że spełnia ona ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich zawarte w ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*. Doktorantka opanowała wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, uporządkowała i scharakteryzowała dotychczasowy dorobek naukowy w zakresie identyfikacji procesów adaptacji i akulturacji pracowników z Ukrainy, Białorusi i Gruzji, przeprowadziła i omówiła wyniki przyjętego wieloetapowego postępowania badawczego oraz opracowała koncepcję dla realizacji doskonalenia procesów adaptacji i akulturacji w organizacjach wielokulturowych.

Treść rozprawy doktorskiej wskazuje, że Autorka posiada zdolność obserwacji zjawisk i trafność analiz, co pozytywnie rokuje w zakresie przyszłych prac i projektów badawczych. Zatem, z pełnym przekonaniem, rekomenduję Wysokiej Radzie Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego o przyjęcie niniejszej rozprawy doktorskiej oraz dopuszczenie magister Anny Ścibior-Butrym do publicznej obrony.

