

dr hab. Artur Woźny MBA, prof. PRz
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza
Zakład Zarządzania Projektami

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr-a Roberta Menderaka

pt. Zarządzanie międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw

Wstęp

Niniejsza recenzja została przygotowana na zlecenie R-WZ-BD-510-46/2019 z dnia 30 maja 2023 r. będącego decyzją Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości WZ PCz.

Dla lepszego zobrazowania i usystematyzowania zawartych w owej recenzji treści została podzielona na następujące części:

1. Charakterystyka rozprawy
2. Ogólna charakterystyka tematu oraz tez rozprawy
3. Rozwinięcie problemu naukowego
4. Uwagi końcowe
5. Wniosek końcowy

1. Charakterystyka rozprawy

Przedmiotem niniejszej oceny jest rozprawa doktorska napisana przez mgr-a Roberta Menderaka pt. *Zarządzanie międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw*.

Promotorem dzieła jest dr hab. inż. Piotr Tomski, prof. PCz. Przedłożona do recenzji rozprawa zawiera 331 stron i jest podzielona na 6 rozdziałów, spis treści, zakończenie, spis tabel, spis rysunków, literaturę-bibliografię zawierającą 324 pozycje, załączniki, podsumowanie.

Uznać należy więc, że autor dysertacji spełnił podstawowe wymagania stawiane tego typu pracom odnośnie do konstrukcji, zawartości treści oraz przejrzystości.

We wstępie dysertacji omówione zostały bardzo skrupulatnie kwestie zarządzania międzykulturowego w oparciu o literaturę przedmiotu stwierdzając, że jest to nowe pole badawcze eksplorujące problemy organizacji i zarządzania z perspektywy procesów kulturowych.

Następnie pokrótce autor opisał cel główny pracy oraz cele szczegółowe. Oprócz celu głównego autor opracował 13 hipotez badawczych.

Wstęp zawiera również streszczenie zawartości poszczególnych rozdziałów, które pozwoliły na zrealizowanie postawionego celu.

Istotnym podsumowaniem pracy, składającej się z 6 rozdziałów jest podsumowanie autora zawarte w zakończeniu, iż podjęto w niej próbę identyfikacji i wyjaśnienia uwarunkowań zarządzania międzykulturowego ze szczególnym uwzględnieniem relacji międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących w międzynarodowych sieciach w kontekście ich dążenia do wnikania do sieci biznesowych partnerów.

Przystępując do pisania pracy autor sformułował główny cel pracy: poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie uwarunkowań zarządzania międzykulturowego relacji międzyorganizacyjnymi przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach w kontekście dążenia do wnikania do sieci biznesowych partnerów.

Oprócz tego przed pracą postawiono cele szczegółowe - pięć celów teoriopoznawczych oraz dwa cele empiryczne (str. 10).

Cele teoriopoznawcze i empiryczne dopełniono celami metodycznymi oraz celem aplikacyjnym - skonstruowanie modelu zarządzania w międzynarodowych sieciach powiązań w warunkach występowania różnic kulturowych pomiędzy przedsiębiorstwami a ich zagranicznymi partnerami.

Oprócz celu głównego oraz celów szczegółowych opracowano trzynaście hipotez badawczych, które stanowią propozycje odpowiedzi na szczegółowe pytania badania ilościowego.

Podchodząc bardzo sumiennie i metodycznie do problemu autor przygotował rysunek 2 *Schemat procedury badawczej* - jako opracowanie własne, który to pozwala na usystematyzowanie działań:

1. Identyfikacja luki badawczej
2. Sformułowanie głównego problemu badawczego oraz celów
3. Określenie podstaw paradygmatycznych i opracowanie strategii badawczej
4. Wybór metody, techniki i narzędzia badawczego - badanie jakościowe
5. Dobór próby badawczej i jakościowe badania terenowe
6. Analiza wyników badania jakościowego
7. Sformułowanie hipotez badawczych oraz budowa modelu badawczego
8. Wybór metody, techniki i narzędzia badawczego - badania ilościowe
9. Dobór próby badawczej i badania ilościowe
10. Analiza wyników badania ilościowego
11. Wnioski, zebranie dobrych praktyk i budowa modelu zarządzania międzykulturowego w sieciach przedsiębiorstw
12. Określenie wkładu przeprowadzonych badań do teorii i praktyki zarządzania

13. Określenie ograniczeń i kierunków przyszłych badań.

W owym schemacie autor dysertacji deklaruje nawet kontynuację badań po obronie doktoratu określając ograniczenia i kierunki przyszłych badań, co dowodzi dociekliwości badacza i zainteresowania tematem.

Ważne jest to, co zostało poddane badaniom i propozycje rozwiązań, szczególnie w obecnej chwili, czasie trwania wojny w Ukrainie i licznych migracji wewnątrz kontynentu.

Rozdział I - Kultura jako czynnik determinujący relacje międzyorganizacyjne

W rozdziale tym przedstawiono kulturę jako czynnik, który determinuje relacje międzyorganizacyjne, opisano miejsce kultury w teorii i praktyce zarządzania oraz związki między kulturą jednostki, kulturą narodu i kulturą organizacji. W dalszej części przedstawiono również elementy, funkcje, modele i typologię kultur organizacyjnych, a także ich wpływ na relacje międzyorganizacyjne w warunkach różnic kulturowych. Dla usystematyzowania treści rozdziału autor podzielił go na podrozdziały od 1.1 do 1.4, które to wprowadzają czytelnika w obszar miejsca począwszy od kultury w teorii i praktyce (przegląd literatury) poprzez kulturę narodową i organizacyjną po modele i typologie kultur organizacyjnych.

Rozdział wzbogacają liczne rysunki oraz tabele - czyli graficzne opracowania, za które należy pochwalić autora, wiele z nich jest opracowaniem własnym autora. Ważną i istotną kwestią, na którą autor zwraca uwagę jest stwierdzenie, że nie można na organizację oraz jej kulturę patrzeć tylko w jeden z góry upatrzony sposób oraz, że kultury organizacyjnej nie można jednoznacznie oceniać w kategoriach dobra i zła.

Natomiast z etycznego punktu widzenia te dwa elementy, na które zwraca uwagę autor są niezwykle istotne, bowiem każda organizacja posiada własną specyfikę, klimat tworzony przez jej członków, co sprawia, że jest ona oceniana jako dobra w danym czasie i otoczeniu. Przykładem mogą być liczne firmy, które uległy transformacji okresie COVID-19.

O wnikliwości i dociekliwości autora jako „badacza” problemu świadczy duża ilość przypisów, która dowodzi dokładnej analizie literatury przedmiotu.

Rozdział II - Istota i uwarunkowania zarządzania międzykulturowego.

W rozdziale tym autor przedstawia typologię kultur narodowych jako tło zarządzania międzykulturowego, scharakteryzował istotę zarządzania międzykulturowego, prezentuje także modele komunikacji w warunkach różnic kulturowych oraz modele kulturowej interakcji.

Analogicznie do poprzedniego rozdziału autor również dokonuje podziału na podrozdziały od 2.1 do 2.3 w których to dość ciekawym dla czytelnika jest ten ostatni

Paradygmatyczne podstawy badań kultury w organizacji w kontekście zarządzania międzykulturowego.

Rozdział ten rozpoczyna się od wprowadzenia w problematykę badań nad kulturą organizacyjną. Dla usystematyzowania opisu przedstawiono we wstępie rysunek 22 *Paradygmaty w warunkach społecznych*. Wykorzystując literaturę przedmiotu autor podkreśla iż kryteria wyznaczające paradygmaty to orientacyjne społeczne oraz założenia dotyczące poznania. Nauki o zarządzaniu i jakości są wieloparadygmatyczne, a więc nie ma zgodności badaczy w kwestii podstawowych założeń tej dyscypliny.

Podział na paradygmaty ma znaczenie z punktu widzenia tworzenia teorii oraz wyboru metod badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości.

W tabeli 3 *Typologia badań kultury w teorii organizacji z punktu widzenia założeń dotyczących kultury i jej funkcji w rzeczywistości organizacyjnej* autor ponownie wykorzystał literaturę przedmiotu (Kostera, Sułkowski) - i wskazuje pięć wspólnych obszarów, które łączą kulturę z organizacją:

- Wewnętrzną kulturę przedsiębiorstwa
- Badania międzykulturowe
- Poznawcze teorie organizacji
- Symbolizm organizacyjny
- Procesy zachodzące w organizacji.

Rozdział III - Sieci przedsiębiorstw jako rzeczywistość zglobalizowanej gospodarki

W rozdziale tym zaprezentowano sieci przedsiębiorstw jako rzeczywistość zglobalizowanej gospodarki, współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej oraz kulturowe uwarunkowanie współdziałania przedsiębiorstw.

Opisano proces komunikacji pomiędzy współdziałającymi przedsiębiorstwami, autor podkreśla tu kwestie złożoności i subtelności negocjacji międzykulturowych oraz znaczenie umiejętnego kształtowania i organizowania procesu pracy z partnerami z innej kultury i jego wpływu na prowadzenie międzynarodowej działalności biznesowej.

Bardzo ważnym i przydatnym elementem tego rozdziału jest podrozdział 3.4 *Zarządzanie międzykulturowe jako fundament współdziałania przedsiębiorstw na płaszczyźnie międzynarodowej - stan badań* bowiem zaprezentowano zebrane informacje oraz stan badań nad zarządzaniem międzykulturowym jako fundamentem współdziałania przedsiębiorstw na płaszczyźnie międzynarodowej.

Zagadnieniem, które zasługuje na szczególną uwagę w kontekście problematyki podjętej w niniejszej rozprawie jest współdziałanie gospodarcze. Każde przedsiębiorstwo wspólnie z innymi podmiotami wchodzi z nimi w różnorodne relacje. Współpraca organizacji w ramach sieci partnerskich umożliwia ich uczestnikom efektywnie wykorzystać lepiej wykształconych, wyspecjalizowanych i

wykwalifikowanych ludzi. Współczesne przedsiębiorstwa, w wyniku procesów globalizacji i wszechobecnej internacjonalizacji uczestniczą w coraz bardziej skomplikowanych układach międzyorganizacyjnych - sieciach współdziałania o charakterze międzynarodowym.

Rozdział IV - Relacje przedsiębiorstw współdziałających w międzynarodowych sieciach powiązań a różnice kulturowe - wyniki badań jakościowych

W rozdziale tym autor przedstawił metodyczne założenia prowadzonych badań jakościowych, zaprezentował ogólną charakterystykę badanych przedsiębiorstw międzynarodowych, opisał narzędzia badawcze i scharakteryzował grupę respondentów. Doktorant przedstawił również wyniki badań jakościowych dotyczących wpływu stosowanego przez menadżerów polskich przedsiębiorstw zarządzania międzykulturowego na współdziałanie w sieciach relacji międzyorganizacyjnych, komunikacji na granicy kultur polskich przedsiębiorstw z ich zagranicznymi partnerami oraz umiędzynarodowienie przedsiębiorstw poprzez nawiązanie bezpośrednich kontaktów z dalszymi ogniwami sieci powiązań zagranicznych partnerów.

Dla lepszego zobrazowania problematyki badawczej autor dokonał podziału wyżej wspomnianego rozdziału na podrozdziały.

W podrozdziale 4.1 opisał metody badawcze i sposób ich realizacji. Przedstawił również bardzo konkretnie pytania badawcze, a to:

1. W jaki sposób różnice kulturowe między przedsiębiorstwami a ich zagranicznymi partnerami wpływają na zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi?
2. W jaki sposób przedsiębiorstwa uwzględniają różnice kulturowe w procesie komunikacji z ich zagranicznymi partnerami?
3. Jakie działania podejmowane są przez przedsiębiorstwa w celu wniknięcia w sieć biznesową zagranicznych partnerów?
4. Jakie czynniki i ich relacje determinują współdziałanie przedsiębiorstw (relacje międzyorganizacyjne) w międzynarodowych sieciach, w warunkach różnic kulturowych?

Przygotowanie przez doktoranta tak dokładnych pytań świadczy o jego dociekliwości i dużej pasji badawczej. Odpowiedzi na pytania badawcze poszukiwano metodą wywiadu, który został przeprowadzony wśród menadżerów i pracowników operacyjnych polskich przedsiębiorstw, które wchodziły w proces internacjonalizacji.

Należy przytoczyć za autorem, iż firmy do badania dobrano metodą „doboru celowego”, a uczestników badań wybrało kierownictwo tych organizacji, często samodzielnie biorąc udział w powyższym eksperymencie.

W tabeli 37 *Matryca alokacji badanych przedsiębiorstw* - opracowanie własne - autor wskazuje

województwa, w których lokowane były badane przedsiębiorstwa.

Bardzo interesujące dla czytelnika dysertacji jest również tabela 41 *Zakres regionalny działalności badanych przedsiębiorstw* - opracowanie własne - która to pokazuje mrówczą pracę autora, aby zebrać i uporządkować alfabetycznie wszystkie kraje, z którymi realizowana była współpraca.

Nie wszystko, jak może się wydawać czytelnikowi oceniającemu pracę z punktu widzenia naukowego, szło gładko autorowi badań.

Należy wspomnieć, że prace była realizowane w okresie turbulencji społecznych i ekonomicznych, a także zdrowotnych, co miało duży wpływ na realizację badań. Rok 2020 to początek pandemii COVID-19, zaś rok 2022 to początek agresji Rosji na Ukrainę.

Oba te wydarzenia wpłynęły zarówno na przebieg badań, jak i na kanały komunikacji w kontaktach międzynarodowych, co oddziaływało na zarządzanie międzykulturowe w polskich przedsiębiorstwach.

Respondenci zwracali uwagę, że trudne sytuacje zbliżają do siebie ludzi niezależnie od dzielących ich odległości i różnic w postrzeganiu świata.

W końcu rozdziału znajduje się bardzo cenna uwaga autora badań, która świadczy o jego skromności: *... przeprowadzone na tym etapie badań rozważania prowadzą do wniosku, że w odniesieniu do zarządzania międzykulturowego i działalności międzynarodowej przedsiębiorstw nie można mówić o stabilności sytuacji i niezmienności rozważań. Globalizacja, zmiany kulturowe, zmiany pokoleniowe, rozwój technologiczny czy sytuacja polityczna, a nawet sanitarna, każdy z tych czynników ma wpływ na stosunki między podmiotami współpracującymi w międzynarodowej sieci powiązań organizacyjnych.*

Rozdział V - Zarządzanie międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw

W rozdziale tym autor prezentuje metodyczne założenia prowadzonych empirycznych badań ilościowych, określa problem badawczy, pytania i hipotezy badawcze. Przedstawia również model badawczy oraz wyniki badań ilościowych dotyczących zarządzania międzykulturowego polskimi przedsiębiorstwami w sieciach międzynarodowych powiązań międzyorganizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem:

- potrzeby dostosowań kulturowych we współpracy z partnerem z innego kraju,
- wpływu różnic kulturowych między polską kulturą narodową a kulturą zagranicznego partnera na komunikację,
- trudności nawiązywania kontaktów nieformalnych,
- chęci współpracy z partnerami zagranicznymi,
- trudności w przekazywaniu informacji z sieci krajowej do sieci zagranicznego partnera.

W dalszej części owego rozdziału autor stwierdza, iż inspiracją do podjęcia niniejszych

badan była obserwacja problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw uwikłanych w wielowątkowe relacje międzyorganizacyjne na płaszczyźnie międzynarodowej.

Badania wykazały prawdopodobieństwo, że wniknięcie do sieci jest łatwiejsze, jeżeli zagraniczny partner będzie aktywny w przekazywaniu informacji do swojej sieci biznesowej oraz polecenia polskiego przedsiębiorstwa swoim zagranicznym partnerom. Godnym zaznaczenia jest fakt, że w stosunkach z zagranicznym partnerem obowiązuje zasada wzajemności w przekazywaniu informacji z sieci biznesowej partnera do własnej sieci krajowej.

Bardzo podobnie jak w poprzednim rozdziale dot. badań autor również opracował szczegółowe pytania badawcze w ilości aż 13, co świadczy ciągle o bardzo dużej dociekliwości oraz chęci szczegółowego i wnikliwego przeprowadzenia badań.

Aby usystematyzować dalszy proces badawczy autor przygotował jako opracowanie własne *Model badawczy* - Rysunek 25, który to zawiera rozpisane zależności między zmiennymi, które będą podlegały analizie.

Warto zaznaczyć w tym miejscu, że narzędzia do pomiaru tych zmiennych są narzędziami autorskimi.

W opracowaniach graficznych zawartych w pracy, będących wytworem własnym, autor opisuje bardzo dokładnie korelację zachodzącą pomiędzy zmiennymi.

Wyniki testowania hipotez zostały zaprezentowane bardzo skrupulatnie i starannie w tabeli 54 i wynika z niej, że aż 11 hipotez zostało potwierdzonych.

Na rysunku 41 - będącym opracowaniem własnym - autor wymienia czynniki kulturowe do uwzględnienia w trakcie nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych z zagraniczną siecią powiązań partnera z inną niż polska kultury narodowej.

Rozdział VI - Modele zarządzania międzykulturowego w sieciach przedsiębiorstw

W rozdziale tym autor przedstawił model zarządzania międzykulturowego w sieciach przedsiębiorstw prezentując tym samym użyteczne wykorzystanie wyników badań poprzez modelowe ujęcie współdziałania polskich przedsiębiorstw w warunkach różnic kulturowych, stanowiące zbiór rekomendacji i sugestii w obszarze praktyk ukierunkowanych na zwiększenie sprawności komunikowania się i współdziałania w sieci z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na liczne podobieństwa działań podejmowanych przez personel polskich przedsiębiorstw podczas umiędzynarodowiania działalności w celu uwzględnienia w trakcie współpracy z zagranicznymi partnerami występujących pomiędzy stronami komunikacji różnic kulturowych.

Autor na podstawie przeprowadzonych badań wskazuje na następujący fakt, że polskie

przedsiębiorstwa wiedzę na temat zarządzania międzykulturowego oraz sposobu optymalizacji relacji międzyorganizacyjnych w trakcie procesu internacjonalizacji czerpią z własnych doświadczeń, wyciągając wnioski z wcześniej popełnionych błędów. Oprócz jednego z przedsiębiorstw, które korzystało z firmy doradczej wchodząc na rynek zagraniczny, żadne inne nie powadziło rozpoznania rynku, szkoleń ani nie korzystało z firm doradczych, co owocowało licznymi błędami.

Ale mocną stroną tych przedsiębiorstw była późniejsza analiza popełnionych błędów i końcowe z niej wnioski. W rozdziale ostatnim da się zauważyć w trakcie śledzenia wniosków z badań, iż autor wplata weń elementy zarządzania procesowego.

Przykładem takiego stanu rzeczy jest przygotowanie jako opracowanie własne zobrazowanego na rysunku 42 *Modelu postępowania przygotowawczo - uruchomieniowego związanego z nawiązaniem relacji międzyorganizacyjnych w sieci powiązań zagranicznego partnera*. Widać w nim dużą skrupulatność badawczą oraz procesowe podejście do dosyć wnikliwych badań, co nie da się ukryć wprowadza porządek i pozwala postępować krok po kroku z zamierzonym skutkiem.

W podrozdziale 6.3 *Polska kultura narodowa i styl negocjacyjny jako istotny aspekt zarządzania międzykulturowego* autor bardzo dokładnie przedstawił historię państwa polskiego, ze szczególnym uwzględnieniem punktów zapalnych.

Literackim językiem opisuje wartości chrześcijańskie dominujące w historii, rozkwit państwa polskiego oraz tragedie związane z rozbiorami i obcym panowaniem. Pokazuje też, że Polskę łączyły różnego rodzaju unie personalne i realne z Litwą i Węgrami, co było zaczątkiem zarządzania międzykulturowego.

Uwypukla w owym historycznym opisie tragiczne losy Polski i Polaków z okresu I i II wojny światowej, a także przedstawia, w jaki sposób nowopowstałe „międzynarodowe wspólnoty gospodarcze oraz wojskowe” popszyły dobre stosunki z naszymi sąsiadami realizując różnego rodzaju misje wojskowe w latach 50 -tych i 60 - tych.

Nieco nową dla nas, Polaków, sytuacją było wstąpienie do struktur Unii Europejskiej i NATO.

Autor zaznacza również fakt, iż polskie wartości społeczne ukształtowały się latami i cechują się męstwem, odwagą, honorem, uczciwością, gościnnością i wielkim poszanowaniem wolności. Stąd też na wielu sztandarach Polacy dają temu wyraz „Bóg, honor, ojczyzna.”

W tabeli 59 - *Bilans weryfikacji hipotez badawczych* - opracowanie własne - autor poddał weryfikacji 13 hipotez badawczych. Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie wniosków, które wskazują, że uwzględnienie przez polskie przedsiębiorstwa różnic kulturowych zagranicznych partnerów biznesowych wpływa pozytywnie na jakość relacji pomiędzy organizacjami oraz przebieg i rozwój współpracy.

Szczególne znaczenie dla powodzenia współdziałania przedsiębiorstw ma kultura narodowa osoby kontaktowej w organizacji partnera, osoby z którą pracownik polskiego umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa kontaktuje się bezpośrednio.

2. Ogólna charakterystyka tematu oraz tez rozprawy

Temat pracy doktorskiej *Zarządzanie międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw* jest dosyć istotny z naukowego oraz praktycznego punktu widzenia. Autor podjął się trudnego zadania analizy literatury oraz przeprowadzenia dotyczących uwarunkowań współpracy w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz wpływu kultury na organizację.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście wielokulturowości jest w obecnym czasie dosyć istotne i jego jakość wpływa zdecydowanie na sukces bądź porażkę przedsiębiorstwa.

Cel rozprawy został osiągnięty. Świadczy o tym fakt przygotowania przez autora dysertacji modelu zarządzania międzykulturowego w sieciach przedsiębiorstw.

Cel rozprawy jest oryginalny, a problem naukowy jest coraz bardziej aktualny i ważny, szczególnie w obecnym niestabilnym okresie.

3. Rozwinięcie problemu naukowego

Problem naukowy przedstawiony przez doktoranta został rozwiązany z rozdziałach IV, V i VI, gdzie kolejno sprecyzowano założenia metodyczne oraz wyniki badań w różnych konfiguracjach co dało podstawę do wnioskowania syntetycznego. Autor zaproponował również model zarządzania międzykulturowego w sieciach przedsiębiorstw.

Praca wnosi wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości wypełniając lukę badawczą dotyczącą wpływu różnic kulturowych na współpracę polskich przedsiębiorstw z innymi podmiotami w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych.

Autor wykonał bardzo dużą pracę zbierając materiały, prowadząc analizę literatury oraz przeprowadził postępowanie analityczne uwarunkowań współdziałania wynikający z różnic kulturowych pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami a ich zagranicznymi partnerami. Podjęta problematyka oraz przeprowadzone badania przyczyniają się do lepszego zrozumienia przyszłych sukcesów oraz porażek polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Raz jeszcze należy podkreślić, iż przygotowując pracę autor wypełnia lukę poznawczą istniejącą zwłaszcza w Polsce dotyczącą wpływu kultury na internacjonalizację polskich przedsiębiorstw.

Zagadnienia naukowe prezentowane w pracy są sprecyzowane w sposób jasny i zrozumiały, a niektóre hipotezy zostały zweryfikowane i udowodnione, zaś niektóre odrzucone.

4. Uwagi końcowe

Dysertacja, którą przedstawił p. mgr inż. Robert Menderak na temat: *Zarządzanie*

międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw wyróżnia się starannością i pracowitością autora. Akcentowana staranność dotyczy zwłaszcza troski o kulturę języka i wyraża się poprzez nienaganną polszczyznę, odnosi się też do formy przekazu, jaką jest wzorowy wydruk komputerowy.

Zgromadzona bogata bibliografia (324 pozycje) daje pojęcie o zakresie wykonanej kwerendy i pozwala autorowi na stwierdzenie: „Usystematyzowano dotychczasowy dorobek naukowy z zakresu zarządzania międzykulturowego.” W spisie treści ów dorobek został określony jako „Literatura.” Oczywiście, nie chodzi tu o dział sztuk pięknych, ale o „literaturę przedmiotu” i taki termin powinien zostać użyty. W dalszych partiach tekstu pojawia się już „literatura przedmiotu”, ale „studia literaturowe” (str. 16) lepiej zastąpić „stanem badań.”

Autor rozprawy zwraca uwagę na to, że w naukach o zarządzaniu i jakości nie ma jednego, obowiązującego stanowiska w kwestii sposobów rozumienia i badania kultury. Zdefiniowanie pojęć oraz dobór metod naukowych zależy od indywidualnego podejścia badacza. W tym stanie rzeczy pojawia się pewien niedosyt związany z zakresem wykorzystanych źródeł. Bazując na przytoczeniach poglądów i stanowisk innych naukowców p. R. Menderak zrezygnował z możliwości podjęcia próby określenia własnego, choćby szkicowego, podejścia do zagadnienia. Dlatego nie znajdziemy wśród pozycji bibliograficznych wydawnictw typu encyklopedycznego, słownikowego czy podręcznikowego. Mogłaby się tam znaleźć choćby praca E. Nowackiej *Świat człowieka-świat kultury (Systematyczny wykład problemów antropologii kulturowej)* czy też B. Olszewskiej- Dyoniziak *Zarys antropologii kulturowej*, gdzie można spotkać m.in. cenne uwagi na temat charakteru narodowego czy też kultury jako systemu komunikacji, zaś w *Słowniku psychologii* N. Sillamy - ważne dla kwestii charakteru narodowego pojęcie „osobowości podstawowej.”

W dysertacji dominują jednak konstatacje przejęte niejako „z dmgiej ręki” a nawet „piętrowe” przytoczenia za drugim badaczem, który już powoływał się na kogoś innego (zob. str. 35). Taka praktyka, skądinąd, dowodzi szczególnej rzetelności i poszanowania cudzego dorobku intelektualnego.

Na tym tle pojawia się pewien paradoks i wątpliwość co do ogólnej formuły stosowanej w aparacie przypisów. W bieżącym tekście zostaje umieszczony skrócony maksymalnie odsyłacz, zawierający nazwisko badacza, rok wydania publikacji i stronę. Pominięcie pełnego przypisu, wyodrębnionego z tekstu, stwarza pozory ułatwiania lektury, ale jest to zabieg wygodny wyłącznie dla autora rozprawy. Tymczasem odbiór traci płynność, gdyż po takim przypisie czytelnik powinien odnaleźć wskazaną pozycję w bibliografii, może zanotować adres bibliograficzny i wrócić z powrotem do tekstu. Jest oczywiste, że odbiorca nastawiony praktycznie pominięciu przypisu jako nieistotny, chociaż w razie potrzeby interesujący tytuł daje się zauważyć.

Można powiedzieć, że zastrzeżenia co do radykalnie skróconej formy przypisów są przesadne,

bo przecież informacja w nich zawarta w kontekście bibliografii jest wystarczająca. I tak i nie, bo na przykład przypis: „Chmielecki 2017, str. 271” odsyła do trzech prac tegoż autora, wydanych w tym samym roku. Co by jednak nie rzecz, to ukrywanie tytułu pracy i rangi naukowej wydawnictwa sprawia, że wykorzystane źródło ulega pewnej marginalizacji. Zatem należałoby przemyśleć bilans zysków i strat, jaki się pojawia po odrzuceniu przyjętej w rodzimej tradycji badawczej metody obcowania z cudzym dorobkiem.

Podkreślano już językowe walory prezentowanej pracy, dlatego tym bardziej warto usunąć drobne potknięcia stylistyczne. I tak na stronie 96 czytamy: „Prowadząc badania międzykulturowe, niemożliwe jest (...)”. Byłoby lepiej napisać: „Przy prowadzeniu badań międzykulturowych (...)”. Na stronie 100: „Rola badacza jest niesienie pomocy społeczeństwu (...)”. Na stronie 151 należałoby uzupełnić zdanie: „Prowadzenie badań empirycznych (...) oparte jest w znacznym stopniu na wykorzystaniu respondentów.” Bardziej fortunate byłoby sformułowanie: „na wykorzystaniu wypowiedzi respondentów.”

W tym miejscu warto dodać, że dosłowna (jak pisze autor pracy) transkrypcja wywiadów, przyczynia się do odczucia autentyczności wypowiedzi, wiążąc przeprowadzone badania z realnym życiem i jego potrzebami.

5. Wniosek końcowy

Recenzowana rozprawa doktorska mgr-a Roberta Menderaka *Zarządzanie międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw* spełnia ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich zawarte w art. 13 Ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14.03.2004 r. (Dz. U. nr 65, poz. 595) w zgodzie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.07.2005 r. (Dz. U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm.). jest ona oryginalnym rozwiązaniem postawionego przez autora zagadnienia naukowego. Potwierdza opanowanie przez niego wiedzy w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Potwierdza również umiejętność rozwiązywania problemów naukowych, w związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie mgr-a Roberta Menderaka do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.