

Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Roberta Menderaka na temat
„Zarządzanie międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw”

napisanej pod kierunkiem dr hab. inż. Piotra Tomskiego, prof. PCz

1. Podstawa prawna recenzji

Podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi pismo prof. PCz dr hab. Agaty Mesjasz-Lech – kierownika Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 31.05.2023 o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Roberta Menderaka. Recenzja została wykonana w oparciu o przesłany maszynopis.

2. Ocena zasadności wyboru tematu rozprawy doktorskiej

Praca doktorska stanowi kompendium wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze zarządzania międzykulturowego w sieciach współdziałających przedsiębiorstw. Obszar tematyczny pracy obejmujące relacje międzyorganizacyjne, w szczególności problematykę współdziałania przedsiębiorstw w sieciach w międzynarodowym kontekście, co wpisuje się w zakres teorii zarządzania strategicznego w ujęciu międzynarodowym. Problematyka ta wpisuje się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości. Recenzowana dysertacja odnosi się do nurtu praktycznego nauk o zarządzaniu i jakości na poziomie strategicznym – zarządzanie strategiczne – relacje organizacyjne i międzyorganizacyjne oraz na poziomie operacyjnym – zachowania organizacyjne – kultura organizacyjna. Istotne jest także odniesienie do nurtu teoretycznego w zakresie teorii organizacji i zarządzania – relacje organizacyjne i międzyorganizacyjne. Rozprawa łączy w sobie zarówno teoretyczny jak i empiryczny nurt badawczy.

Doktorant zwrócił uwagę, iż aktualnie dostępne wyniki badań są ograniczone, zauważając, że w przypadku polskich przedsiębiorstw i ich współpracy z zagranicznymi partnerami pogłębionych badań wymaga wpływ różnic kulturowych na współpracę polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi podmiotami w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych, szczególnie w kontekście wnikania polskich przedsiębiorstw do międzyorganizacyjnych sieci powiązań zagranicznych partnerów i nawiązywania współpracy z dalszymi węzłami tych sieci. Dokonując wnikliwej analizy dostępnej literatury, Doktorant zwrócił uwagę, że w aktualnych badaniach pomijana jest tematyka wewnątrzorganizacyjnego

opracowywania mechanizmów wdrażania komunikacji międzykulturowej w celu rozwijania i wdrażania praktyk zarządzania w kontekście przygotowywania się polskich przedsiębiorstw do międzynarodowych działań biznesowych. W ten sposób odkryta została luka badawcza, która stała się dla Doktoranta drogowskazem do dalszych eksploracji, stanowiąc jednocześnie silne uzasadnienie wyboru tematu rozprawy. Rozpoznanie i doprecyzowanie luki badawczej jako początek procesu badawczego zaprezentowanego w rozprawie oceniam wysoko. Dodatkowo, pozytywnym aspektem pracy, na etapie doboru metod, jest fakt, że Doktorant trafnie zdecydował się na wykorzystanie metody mieszanej, integrując jakościowe i ilościowe podejście do badań, ujawniając tym samym dojrzałość naukową. Sumarycznie, wybór tematu oraz dobór metody badawczej i projekt procesu badawczego przyczyniły się do faktu, że recenzowaną rozprawę doktorską można ocenić jako interesujące i wartościowe studium teoretyczno-empiryczne w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

3. Przedmiot i zawartość pracy doktorskiej

Rozprawa doktorska mgra Roberta Menderaka jest obszerna, liczy 296 stron bez spisu treści, bibliografii i załączników (w sumie 334 strony). W strukturze pracy znajduje się: wstęp, sześć rozdziałów (3 teoretyczne i 3 empiryczne), zakończenie, spis tabel, spis rysunków, bibliografia, 3 załączniki oraz podsumowanie w języku angielskim. Poszczególne rozdziały wykazują przejrzystość i logiczny charakter. Bibliografia liczy 324 pozycje, z czego 111 pozycji to publikacje wydane w języku angielskim, co stanowi aż 34%. Wykorzystana literatura jest adekwatna do podjętej problematyki.

Pracę rozpoczyna wstęp, w którym Doktorant uzasadnia rangę i istotę przeprowadzanych prac badawczych i rozwiązania problemów badawczych. W tej części na szczególną uwagę zasługuje precyzyjne przedstawienie i omówienie procedury badawczej (s. 14) wraz z wizualizacjami, prezentującymi dezagregację głównego celu rozprawy na cele szczegółowe (s. 10). Także w czytelny sposób została tu przedstawiona koncepcja pracy, ujawniając zamysł Autora oraz związki między przedmiotem pracy, problemem badawczym, studiami literaturowymi i własnymi badaniami empirycznymi oraz koncepcją autorskiego modelu (s. 16)

W oparciu o zidentyfikowaną lukę badawczą Doktorant sformułował główny **problem badawczy**, sprowadzony do pytania: *Jaka jest istota i specyfika uwarunkowań zarządzania międzykulturowego relacjami międzyorganizacyjnymi przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach w kontekście dążenia do wniknięcia do sieci biznesowych partnerów?* Sformułował też **główny cel pracy**, który określił jako poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie uwarunkowań zarządzania międzykulturowego relacjami międzyorganizacyjnymi przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach w kontekście dążenia do wnikania do sieci biznesowych partnerów. Na potrzeby **badania jakościowego** Doktorant opracował **szczegółowe pytania badawcze**, pozwalające na eksplorację głównego zjawiska, wokół którego koncentruje się proces badawczy:

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?

Doktorant wskazał następujące **szczegółowe pytania badawcze dla badania ilościowego**, stanowiące rozwinięcie problemu badawczego:

1. Czy różnice kulturowe między polskimi przedsiębiorstwami a zagranicznymi partnerami są związane z nawiązywaniem kontaktów nieformalnych między pracownikami polskich przedsiębiorstw a pracownikami ich zagranicznych partnerów?
2. Jak różnice kulturowe między polskimi przedsiębiorstwami a ich zagranicznymi partnerami są związane z zaufaniem i chęcią współpracy polskich pracowników z pracownikami zagranicznego partnera?
3. Czy istnieje związek między wpływem różnic kulturowych na komunikację z partnerem a nawiązywaniem przez pracowników polskich przedsiębiorstw kontaktów nieformalnych z pracownikami zagranicznych partnerów?
4. Jaki jest związek pomiędzy różnicami kulturowymi przejawiającymi się w komunikacji z partnerem a chęcią współpracy polskich przedsiębiorstw z ich zagranicznymi partnerami?
5. Czy trudność nawiązywania kontaktów nieformalnych jest związana z przekazywaniem przez zagranicznego partnera informacji pochodzących od pracowników polskiego przedsiębiorstwa do jego własnej sieci biznesowej?
6. Jak trudność nawiązywania kontaktów nieformalnych pomiędzy pracownikami polskiego przedsiębiorstwa i pracownikami zagranicznych partnerów jest związana z wnikaniem polskiego przedsiębiorstwa do sieci biznesowej zagranicznego partnera i nawiązywaniem współpracy z innymi podmiotami z jego sieci?
7. Jak trudność nawiązywania kontaktów nieformalnych jest związana z przekazywaniem przez polskich pracowników do własnej krajowej sieci biznesowej informacji pochodzących od pracowników zagranicznego partnera?
8. Czy istnieje związek pomiędzy zaufaniem i chęcią współpracy polskich pracowników z pracownikami ich zagranicznych partnerów a trudnością przekazywania przez zagranicznych partnerów do swojej własnej sieci biznesowej informacji pochodzących z polskiego przedsiębiorstwa?
9. Czy chęć współpracy pracowników polskich przedsiębiorstw z ich zagranicznymi partnerami jest związana z wniknięciem polskich przedsiębiorstw do sieci biznesowych zagranicznych partnerów i nawiązaniem współpracy z innymi podmiotami z jego sieci?
10. Jak chęć współpracy i zaufanie polskich pracowników do ich zagranicznych partnerów jest związana z przekazywaniem informacji pochodzących od zagranicznego partnera do wnętrza krajowej sieci biznesowej polskiego przedsiębiorstwa?
11. W jaki sposób trudność w przekazywaniu przez zagranicznego partnera informacji pochodzących od polskiego przedsiębiorstwa jest związana z nawiązaniem przez polskie przedsiębiorstwo współpracy z innymi podmiotami z sieci biznesowej zagranicznego partnera?

12. Jaki jest związek pomiędzy przekazywaniem przez polskich pracowników informacji od zagranicznego partnera a wniknięciem polskiego przedsiębiorstwa do sieci biznesowej zagranicznego partnera?

13. Czy istnieje związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników zagranicznego partnera w inicjowanie kontaktów z pracownikami polskiego przedsiębiorstwa a wnikaniem polskiego przedsiębiorstwa do sieci biznesowej zagranicznego partnera i nawiązaniem współpracy z innymi podmiotami z jego sieci?

Podkreślając wieloaspektowość badanego zjawiska oraz implikacje dla teorii i praktyki zarządzania, wyłaniające się podczas realizacji celu głównego, cel główny Doktorant poddał dezagregacji na uszczegółowione cele cząstkowe. **Cele w warstwie teoriopoznawczej** to:

1. Usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu zarządzania międzykulturowego.
2. Identyfikacja specyfiki kultury jako czynnika determinującego relacje międzyorganizacyjne oraz stanowiącego kontekst zarządzania.
3. Określenie istoty i roli zarządzania międzykulturowego w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.
4. Rozpoznanie specyfiki sieci w kontekście zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi w warunkach różnic kulturowych.
5. Zbudowanie, na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz wyników badań jakościowych, modelu badawczego uwzględniającego uwarunkowania zarządzania międzykulturowego w sieciach przedsiębiorstw.

W warstwie empirycznej, w ramach przygotowań do przeprowadzenia **badania jakościowego**, Doktorant nakreślił **cel empiryczny**, polegający na diagnozie uwarunkowań zarządzania międzykulturowego w sieciach przedsiębiorstw w kontekście wnikania do sieci biznesowych zagranicznych partnerów. W warstwie empirycznej, w odniesieniu do **badania ilościowych**, Doktorant przyjął **cel empiryczny** wynikający z postawionego problemu badawczego jako identyfikację zależności między czynnikami warunkującymi zarządzanie międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw, w kontekście wnikania do sieci biznesowych zagranicznych partnerów.

Cele teoriopoznawcze i empiryczne Doktorant dopełnił celami metodycznymi oraz celem aplikacyjnym. **Wiązka celów metodycznych** rozprawy składa się z dwóch elementów. Pierwszym z nich jest operacjonalizacja zmiennych występujących w modelu badawczym oraz przetestowanie tego modelu. Drugim celem metodycznym nakreślonym przez Doktoranta jest wypracowanie metodyki poznania i badania uwarunkowań zarządzania międzykulturowego relacjami międzyorganizacyjnymi przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach w kontekście różnic kulturowych i dążenia do wniknięcia do sieci biznesowych partnerów. **Celem aplikacyjnym** jest skonstruowanie modelu zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi w międzynarodowych sieciach powiązań w warunkach występowania różnic kulturowych pomiędzy przedsiębiorstwami a ich zagranicznymi partnerami.

Doktorant opracował **trzytnaście hipotez badawczych**. Treść merytoryczna hipotez badawczych wyniknęła ze studiów literaturowych oraz wyników badania jakościowego. Na podkreślenie zasługuje fakt, że hipotezy zostały sformułowane w oparciu o postępowanie

dwuetapowe. Pierwszy etap polegał na wygenerowaniu propozycji badawczych z wyniku przeprowadzonego badania jakościowego, zaś drugi etap obejmował stworzenie modelu badawczego dla badania ilościowego, co doprowadziło do rozpisania zależności między zmiennymi wskazanymi do analizy oraz wyprowadzenia hipotez badawczych, czyli stwierdzeń opisujących relacje przedstawione w modelu. Hipotezy stanowią propozycje odpowiedzi na szczegółowe pytania badania ilościowego:

H1: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy poziomem wymaganych we współpracy z zagranicznym partnerem dostosowań kulturowych względem polskiej kultury narodowej a trudnością nawiązywania kontaktów nieformalnych z pracownikami zagranicznego partnera.

H2: Istnieje negatywna zależność pomiędzy poziomem wymaganych we współpracy z zagranicznym partnerem dostosowań kulturowych względem polskiej kultury narodowej a poziomem chęci współpracy polskich pracowników z zagranicznym partnerem.

H3: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy poziomem, w jakim różnice kulturowe wpływają na komunikację z partnerem, a trudnością nawiązywania kontaktów nieformalnych z pracownikami zagranicznego partnera.

H4: Istnieje negatywna zależność pomiędzy poziomem, w jakim różnice kulturowe wpływają na komunikację z partnerem, a chęcią współpracy polskich pracowników z zagranicznym partnerem.

H5: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy trudnością w nawiązywaniu kontaktów nieformalnych z pracownikami zagranicznego partnera a poziomem trudności w przekazywaniu przez partnera informacji pochodzących od pracowników polskiego przedsiębiorstwa do wnętrza zagranicznej sieci biznesowej.

H6: Istnieje negatywna zależność pomiędzy trudnością w nawiązywaniu kontaktów nieformalnych z pracownikami zagranicznego partnera a poziomem, w jakim polskie przedsiębiorstwo wniknęło do sieci biznesowej zagranicznego partnera.

H7: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy trudnością w nawiązywaniu kontaktów nieformalnych z pracownikami zagranicznego partnera a poziomem trudności w przekazywaniu przez polskich pracowników informacji pochodzących od zagranicznego partnera do wnętrza krajowej sieci biznesowej.

H8: Istnieje negatywna zależność pomiędzy chęcią współpracy polskich pracowników z zagranicznym partnerem a poziomem trudności w przekazywaniu przez partnera informacji pochodzących od polskiego przedsiębiorstwa do wnętrza zagranicznej sieci biznesowej.

H9: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy chęcią współpracy polskich pracowników z zagranicznym partnerem a poziomem, w jakim polskie przedsiębiorstwo wniknęło do sieci biznesowej zagranicznego partnera.

H10: Istnieje negatywna zależność pomiędzy chęcią współpracy polskich pracowników z zagranicznym partnerem a poziomem trudności w przekazywaniu przez polskich pracowników informacji pochodzących od zagranicznego partnera do wnętrza krajowej sieci biznesowej.

H11: Istnieje negatywna zależność pomiędzy poziomem trudności w przekazywaniu przez partnera informacji pochodzących od polskiego pracownika do wnętrza zagranicznej sieci biznesowej a poziomem, w jakim polskie przedsiębiorstwo wniknęło do sieci biznesowej zagranicznego partnera.

H12: Istnieje negatywna zależność pomiędzy poziomem trudności w przekazywaniu przez polskich pracowników informacji pochodzących od zagranicznego partnera

do wnętrza krajowej sieci biznesowej a poziomem, w jakim polskie przedsiębiorstwo wniknęło do sieci biznesowej zagranicznego partnera.

H13: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy zaangażowaniem zagranicznego partnera w inicjowanie kontaktów z pracownikami polskiej firmy a poziomem, w jakim polskie przedsiębiorstwo wniknęło do sieci biznesowej zagranicznego partnera.

Sposób przygotowania procedury badawczej oraz jej szczegółowy opis świadczą o świadomości badawczej Doktoranta oraz dojrzałości naukowej, ujawniającej się w postaci zachowania rygoru metodologicznego.

Treść merytoryczną rozprawy doktorskiej cechuje logiczne podejście, przejrzystość rozważań oraz odpowiednie formułowanie wniosków. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny i zostały w nich zaprezentowane wypracowane przez badaczy koncepcje dotyczące kultury, kultury organizacyjnej, zarządzania międzykulturowego oraz sieci przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ich współpracy i komunikacji między nimi. Kolejne trzy rozdziały stanowią wynik badań empirycznych przeprowadzonych przez Doktoranta.

W rozdziale pierwszym przedstawiono kulturę jako czynnik determinujący relacje międzyorganizacyjne, opisano miejsce kultury w teorii i praktyce zarządzania oraz związki między kulturą jednostki, kulturą narodu i kulturą organizacji. Przedstawiono tu także elementy, funkcje, modele i typologie kultur organizacyjnych oraz ich wpływ na relacje międzyorganizacyjne w warunkach różnic kulturowych.

Rozdział drugi prezentuje istotę i uwarunkowania zarządzania międzykulturowego. Przedstawiono w nim typologie kultur narodowych jako tło zarządzania międzykulturowego, scharakteryzowano istotę zarządzania międzykulturowego, umiejscowiono zarządzanie międzykulturowe jako dyscyplinę naukową, zaprezentowano modele komunikacji w warunkach różnic kulturowych, opisano modele kulturowej interakcji oraz przedstawiono paradygmatyczne podstawy badań kultury w organizacji w kontekście zarządzania międzykulturowego.

W rozdziale trzecim zaprezentowano sieci przedsiębiorstw jako rzeczywistość zglobalizowanej gospodarki, współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej oraz kulturowe uwarunkowania współdziałania przedsiębiorstw. Opisano proces komunikacji pomiędzy współdziałającymi przedsiębiorstwami, podkreślono specyfikę negocjacji międzykulturowych oraz znaczenie umiejętnego kształtowania pracy z partnerem z innej kultury na powodzenie międzynarodowej działalności biznesowej. Ponadto w tym rozdziale zebrano i zaprezentowano informacje na temat stanu badań nad zarządzaniem międzykulturowym, jako fundamentem współdziałania przedsiębiorstw na płaszczyźnie międzynarodowej.

W rozdziale czwartym przedstawiono metodyczne założenia prowadzonych empirycznych badań jakościowych, zaprezentowano ogólną charakterystykę badanych przedsiębiorstw międzynarodowych, opisano narzędzia badawcze i scharakteryzowano grupę respondentów. Przedstawiono tu również wyniki badań jakościowych dotyczących wpływu stosowanego przez menedżerów polskich przedsiębiorstw zarządzania międzykulturowego na współdziałanie w sieciach relacji międzyorganizacyjnych, komunikację na granicy kultur polskich przedsiębiorstw z ich zagranicznymi partnerami oraz umiędzynarodowienie przedsiębiorstw poprzez nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z dalszymi ogniwami sieci powiązań zagranicznych partnerów.

Rozdział piąty prezentuje metodyczne założenia prowadzonych empirycznych badań ilościowych, przedstawia problem badawczy, pytania i hipotezy badawcze, wynikające z analizy danych jakościowych oraz opisuje narzędzia badawcze. Przedstawiono tu również model badawczy i 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 narodową zagranicznego partnera na komunikację, trudności nawiązywania kontaktów nieformalnych, chęci współpracy z partnerem zagranicznym, trudności w przekazywaniu informacji z sieci krajowej do sieci zagranicznego partnera oraz z sieci zagranicznego partnera do sieci krajowej polskiego przedsiębiorstwa, wniknięcia do sieci biznesowej zagranicznego partnera przez polskie przedsiębiorstwo oraz kierunku relacji dominującego w kontaktach pomiędzy przedsiębiorstwami polskim i zagranicznym.

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

Zakończenie pracy to prawidłowe, syntetyczne podsumowanie rozważań teoretycznych w kontekście wniosków sformułowanych w procesie badawczym oraz przemyślane i precyzyjne odniesienie się do całej przeprowadzonej procedury badawczej. Doktorant w zakończeniu jasno nakreślił zawartość merytoryczną rozprawy oraz skonfrontował postawione cele, sformułowane problemy i hipotezy z wynikami swojej pracy badawczej. Doktorant wskazał jakie uzyskał odpowiedzi na postawione pytania badawcze, będące materializacją problemów badawczych. W części podsumowującej, Doktorant jasno zaprezentował bilans weryfikacji hipotez badawczych, przedstawiając analizowany układ zmiennych i wyniki testowania hipotez (s. 290). Na podkreślenie i docenienie przy tym zasługuje fakt, że z pełną odpowiedzialnością naukową wskazane zostały przez Doktoranta hipotezy potwierdzone (11 z 13) oraz sfalsyfikowane (2 z 13). Doktorant, w ujęciu tabelarycznym, zestawiał również odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze (s. 292).

Podsumowując zaprojektowaną przez siebie i samodzielnie przeprowadzoną procedurę badawczą, Doktorant uzupełnił rozważania o cenne dla odbiorcy elementy: nakreślenie wkładu rozprawy w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, wkład rozprawy w praktykę zarządzania, implikacje dla praktyków biznesu. Doktorant, z pełną świadomością i odwagą podkreślił ograniczenia przeprowadzonych badań oraz wskazał przyszłe kierunki badań.

Generalnie, należy stwierdzić, iż procedura badawcza została przeprowadzona prawidłowo, w sposób dojrzały, a jej prezentacja pozwala na jej zrozumienie i ewentualne powtórzenie z zastosowaniem zaproponowanych autorskich narzędzi. Reasumując, Doktorant rozwiązał postawiony problem badawczy oraz osiągnął cel główny i cele cząstkowe.

4. Ocena merytoryczna pracy

Problematyka przedstawiona przez mgra Roberta Menderaka w dysertacji doktorskiej stanowi studium teoretyczno-empiryczne o wysokich walorach naukowych i interesujących wnioskach z praktyki gospodarczej i jednocześnie dla praktyki gospodarczej. Praca jest wkomponowana w obszar dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Przedstawiony temat „*Zarządzanie międzykulturowe w sieciach przedsiębiorstw*” jest prawidłowo sformułowany i adekwatny do treści pracy. Poruszana problematyka ma duże znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania, szczególnie w kontekście zglobalizowanych gospodarek, zacierania się granic międzyorganizacyjnych i dążenia do zwiększania efektywności współdziałania w wielokulturowym, dynamicznym otoczeniu. Pracę charakteryzuje przejrzystość i wnikliwość rozważań. Istotne jest również wskazanie na wysoką rangę problemów badawczych w obszarze zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi w warunkach różnic kulturowych. Szczególnie pozytywnie oceniam warstwę empiryczną rozprawy. Wśród **pozytywnych** aspektów dysertacji na podkreślenie zasługuje:

- przemyślany, dojrzały projekt postępowania badawczego oparty na identyfikacji luki dzięki dogłębnym studiom literatury przedmiotu i obserwacji praktyki gospodarczej;
- dwuetapowe postępowanie badawcze, oparte na mieszanym podejściu jakościowym i ilościowym, co pozwoliło Doktorantowi wykazać się sprawnym warszatem badawczym;
- odniesienie się Doktoranta do ram paradygmatycznych w uzasadnieniu wyboru metod badawczych, co świadczy o Jego znajomości podstaw filozoficznych metod naukowych i sprawnym poruszaniu się wśród dostępnych metod i podejść badawczych;
- wykorzystanie niepopularnego w pracach doktorskich paradygmatu interpretatywnego i tym samym wykorzystanie podejścia antropologicznego do badania organizacji gospodarczych;
- trafne, zgodne z rygiem metodologicznym sformułowanie celów, problemów badawczych oraz hipotez;
- sprawne wykorzystanie wyników badań jakościowych do sformułowania hipotez i budowy modelu badawczego weryfikowanego z wykorzystaniem metod ilościowych;
- dokładne podążanie za wytycznymi metodycznymi i przyjętymi praktykami badawczymi w rozwiązywaniu problemów badawczych w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości (odnosi się to zarówno do części jakościowej jak i ilościowej, gdzie Doktorant wykorzystał autorskie narzędzia badawcze, dokonał samodzielnej operacjonalizacji zmiennych w modelu badawczym i zbadał zależności między nimi, stosując adekwatne narzędzia statystyczne);
- wykorzystanie dużej liczby pozycji literaturowych opublikowanych w języku angielskim (ponad 30% pozycji bibliograficznych to dzieła wydane w języku angielskim), co kreuje obraz świadomego badacza;
- podjęcie udanej próby budowy modelu zarządzania międzykulturowego w sieciach przedsiębiorstw i sformułowania wytycznych dla praktyki gospodarczej z

wykorzystaniem wyników studiów literaturowych oraz wyników badań jakościowych i ilościowych;

- liczne uzasadnienia zamierzeń badawczych i poparcie decyzji dotychczasowym dorobkiem nauk społecznych, a w szczególności o zarządzaniu, co świadczy o dojrzałości badacza;
- wiele wizualizacji w postaci tabel i rysunków, ułatwiających odbiór przekazywanych treści.

W pracy można dostrzec nieliczne **przeoczenia i błędy**:

- na przykład w Tabeli 2 (s. 30) przytoczono źródła bibliograficzne w treści tabeli zamiast pod spodem, w miejscu do tego przeznaczonym; taki sposób prezentacji zwiększyłby czytelność tabeli;
- na stronie 33 na rysunku 6, opisy poszczególnych pól nałożyły się na linie rysunku;
- na Rysunku 1 (s. 10) różny rozmiar czcionek utrudnia koncentrację i zrozumienie treści. Dodatkowo w celach wymienianych po lewej stronie zastosowano numerację, a po prawej już jej nie zastosowano;
- na stronie 120 w wypunktowaniu 1 użyto słowa „Confucion”, zamiast „Confucian”;
- w rozdziale pierwszym relatywnie często przytaczana jest praca L. Sułkowskiego (2020), sprawiając wrażenie, że rozdział ten bazuje w znacznej części na tym właśnie dziele;
- można odczuć pewien niedosyt w zakresie braku szerszej dyskusji otrzymanych wyników badań i ich odniesienia do wyników uzyskanych przez innych badaczy dziedzinowych; to z kolei jednak doprowadziłoby do dalszego rozbudowania i tak bardzo obszernej pracy

Analiza treści pracy skłania do przemyśleń i pytań. Proszę o odpowiedź na dwa poniższe:

Pytanie 1: W rozprawie zdefiniowano pojęcie „wniknięcia do sieci biznesowej zagranicznego partnera” jako słabo mierzalny wskaźnik powodzenia procesu uwzględniania różnic kulturowych we współpracy polskich przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Dlaczego jako wskaźnik powodzenia procesu nie wykorzystano faktu zawarcia transakcji handlowych między podmiotami?

Pytanie 2: W pracy podjęto badania problemu z punktu widzenia polskiej perspektywy. Z jakiego powodu nie podjęto próby analizy problemów kulturowych we współpracy z polskimi przedsiębiorstwami z perspektywy zagranicznego partnera?

5. Konkluzja

Reasumując stwierdzam, że recenzowana dysertacja spełnia wymagania Ustawy z dnia 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2003 nr 65 poz. 595 ze zmianami) w związku z art. 179 Ustawy z dnia 3 lipca 2018r. Przepisy

wprowadzając ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1669 ze zmianami) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Rozprawa może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.