

Wrocław, 2.12.2022

Dr hab. Sylwia Przytuła, prof. PWR
Katedra Organizacji i Zarządzania
Politechnika Wrocławska
Sylwia.przytula@pwr.edu.pl

Recenzja rozprawy doktorskiej autorstwa Pani mgr Gabrieli Misiury pt. „Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi skandynawskich korporacji w Polsce”, której promotorem była Pani prof. dr hab. Małgorzata Rozkwitalska z Wydziału Biznesu Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku

1. Podstawa formalno-prawna

Podstawą formalno-prawną recenzji są: art. 13 ustawy z 14 marca 2003 r o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz.U. 2017 poz. 1789) oraz pismo Pana dr hab. Artura Kozłowskiego, prof. WSB, Przewodniczącego Rady Akademickiej WSB w Gdańsku z prośbą o wykonanie recenzji. Zgodnie z wymienionymi regulacjami, zadaniem recenzenta jest ustalenie, czy rozprawa doktorska stanowi rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego, a Doktorantka prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2. Ocena sformułowanego problemu badawczego i celów rozprawy doktorskiej

Doktorantka podejmuje problematykę ważną, aktualną, a także ciekawą poznawczo. Ważną, gdyż wiedza i badania dotyczące praktyki ZZL skandynawskich korporacji w Polsce jest znikoma w literaturze przedmiotowej. Aktualną, gdyż wpisuje się w dyskusję nad znaczeniem różnic kulturowych - w szczególności efektu kraju pochodzenia - w zarządzaniu pracownikami korporacji międzynarodowych. Ciekawą poznawczo, gdyż łączy dwa obszary badawcze, jakimi są funkcja personalna i uwarunkowania kulturowe firm skandynawskich w Polsce.

Głównym celem dysertacji, jest ocena stopnia transferu i identyfikacja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w korporacjach skandynawskich działających w Polsce w kontekście efektu kraju pochodzenia. Doktorantka formułuje też dość złożony cel empiryczny, którym jest „opisanie transferu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, identyfikacja barier w

tym zakresie i czynników sprzyjających oraz praktycznych narzędzi i rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi” (s.8). Zarówno cel główny, jak i empiryczny zostały dookreślone w postaci celów szczegółowych, co pozwala na uchwycenie kierunku dyskursu naukowego, jaki proponuje Autorka.

3. Ocena przeglądu literatury związanej z problematyką rozprawy

Dysertację otwiera **Wstęp**, który jest dość mało reprezentacyjny i nieustrukturalizowany. Brakuje w nim szerszego kontekstu dla ulokowania proponowanego tematu pracy. Wstęp rozpoczyna się bowiem od pytania, które zajmuje 5 linijek: „*Przedmiotem niniejszej pracy było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi oddziałów korporacji skandynawskich w Polsce widoczny jest efekt kraju pochodzenia (COO)², innymi słowy, jaki jest stopień i sposób transferu praktyk HRM do filii korporacji w Polsce, a konkretnie, jakie podejście prezentowane jest przez badane organizacje w tym procesie, tj. dywergencyjne czy konwergencyjne*”. W dalszej części Autorka prezentuje szczegółowe pytania badawcze, stosowane narzędzia badawcze, cechy obserwacji uczestniczącej, które to powinny znaleźć się w opisie metodyki badań.

Praca o charakterze teoretyczno-empirycznym złożona jest z pięciu rozdziałów. Pierwsze cztery rozdziały pracy mają charakter teoretyczny, rozdział piąty, dotyczy zagadnień metodycznych, w nim również Doktorantka szeroko omawia wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

Rozdział I skoncentrowany jest na analizie otoczenia instytucjonalnego i kulturowego, ze wskazaniem modeli otoczenia organizacji. Zostały w nim wymienione najistotniejsze czynniki mające wpływ na narodowe zróżnicowanie otoczenia. Rozdział ten prezentuje liczne modele kulturowe, jednak brakuje jego podsumowania, nie ma wniosków porządkujących ani syntezy, choć Autorka zapowiada to we Wstępie: „[...]Zamyka go podsumowanie istniejącej bazy wiedzy na temat kulturowych modeli zarządzania, co stanowi punkt odniesienia dla przeprowadzonej dalej analizy korporacji skandynawskich” (s.11).

Duży ciężar gatunkowy w tym rozdziale stanowi model kultury narodowej G.Hofstedeego i w związku z tym, **chciałabym prosić mgr Gabrielę Misiurę o przedstawienie na publicznej obronie krytyki tego modelu i jego słabości metodologicznej, głoszonej przez innych autorów.**

W Spisie treści zabrakło „Rozdziału II” , w którym znajduje się przegląd cech kultury skandynawskiej w odniesieniu do konkretnych krajów z analizowanego obszaru, wraz z analizą otoczenia instytucjonalnego. Kolejnym zagadnieniem jest opis duńskiego, fińskiego, norweskiego i szwedzkiego modelu zarządzania wraz z jego charakterystycznymi wyróżnikami. Przyznam, że w opisach tych brakuje spójnej konstrukcji i kryteriów charakteryzujących dany model, tak by można było je porównać. Na przykład w otoczeniu instytucjonalnym Danii Autorka opisuje społeczno-polityczno-gospodarcze kwestie; w opisie Finlandii przytacza kwestie przedszkoli i wychowania dzieci. Autorka dokonuje przeglądu działalności korporacji skandynawskich na świecie i w Polsce. Tutaj również po kilkudziesięciu stronach, często bardzo detalicznych informacji, brakuje podsumowania całości Rozdziału 2- co jest w nim najważniejsze?, Które opisane treści będą stanowiły punkt odniesień w części empirycznej? i Co konkretnie jest najistotniejsze w modelu duńskim, fińskim, norweskim i szwedzkim?.

Podkreślić należy jednak bogactwo źródeł wykorzystanych w części teoriopoznawczej, w tym literatury szarej (ang. *grey literature*) m.in. Diagnozę społeczną, World Value Survey, Badania CBOS, Transparency International Index.

Rozdział III przybliżył pojęcie efektu kraju pochodzenia, wskazuje na jego genezę, znaczenie oraz główne nurty badań. Ta część pracy dostarcza również rekapitulacji rodzimego oraz zagranicznego dorobku badawczego w tym obszarze. Na uznanie zasługuje w tym rozdziale przegląd narracyjny, którego dokonała Doktorantka. Umiejętność poszukiwania informacji w bazach bibliometrycznych, to wciąż jeszcze rzadko występująca kompetencja u polskich doktorantów. Doceniam zatem wysiłek poznawczy i opanowanie metodyki przeglądu narracyjnego, który leży u podstaw bardziej złożonego systematycznego przeglądu literatury (ang. *systematic literature review*) (Gansiniec-Lenart, 2021).

W **rozdziale IV** zostało omówione pojęcie i cechy wyróżniające korporacji międzynarodowych, choć uważam, że historyczne odniesienia do Brytyjskiej i Holenderskiej Kompanii Wschodnioindyjskiej i przeglądu definicji „korporacja” są nadmiarowe. Doktorantka analizuje związek kultury narodowej i kultury organizacyjnej z praktykami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które jednak różnie określa- czasem jest to „rekrutacja” (to jeden z etapów doboru pracowników), „szkolenia” (to metoda rozwoju pracowników), „obszar płac” (to motywowanie płacowe -Kopertyńska,2008). Dopiero w rozdziale 4.4.1 odnajduję strukturę zarządzania zasobami ludzkimi, która jest analizowana wzdłuż wszystkich modeli skandynawskich: dobór, ocena, rozwój, wynagrodzenia, warunki pracy.

Pracę zamyka rozdział V prezentujący część empiryczną opisującą przyjęte metody badawcze, grupę badawczą, narzędzia. Autorka dokonała w tym rozdziale analizy uzyskanych wyników, przedstawiła wnioski na temat efektu kraju pochodzenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi badanych podmiotów, opisała czynniki izomorficzne oraz ogólną percepcję skandynawskich praktyk HRM w analizowanych organizacjach.

W strukturze części teoretycznej stwierdzam, że zbyt wiele treści potraktowano bardzo detalicznie, poziom szczegółowości nie wnosi wiele do części empirycznej. Ponadto brakuje syntezy, podsumowania każdego rozdziału i jednocześnie zapowiedzi, kontynuacji kolejnej części.

Deficytem w tej części teoretycznej jest także brak wyjaśnienia, jak autorka rozumie zarządzanie zasobami ludzkimi - nie ma ani jednego rozdziału na ten temat, choć jest to słowo kluczowe w tytule pracy. Czytelnik domniemuje, że chodzi o pewne subfunkcje np. dobór, motywowanie, rozwój pracowników, ale wobec wielości modeli proponowanych przez znaczących badaczy polskich (A.Pocztowski, T.Listwan, T.Oleksyn, H.Król&A.Ludwicyński, Cz.Zajęc) i zagranicznych (M.Armsrong, C.Brewster), ten aspekt zasługuje na swoje miejsce w części propedeutycznej. Oczekiwane wyjaśnienie znajduję dopiero w podrozdziale 4.4.1. Wobec powyższego, chciałabym zapytać Doktorantkę podczas publicznej obrony, **który model funkcji personalnej proponowanej w literaturze polskiej wykorzystwała ona do tego przekrojowego opisu?**

Z recenzenckiego obowiązku zwracam też uwagę i kieruję sugestią większej uważności Doktorantki w stosowaniu określonych terminów. Na przykład nie ma w literaturze „stylu zarządzania” - jest „styl zarządzania zespołem” lub „styl kierowania ludźmi”. Podobnie słowo „model” ma określoną konotację i czytając podtytuł: Duński model zarządzania (s.104) oczekuje się pewnych kryteriów, wyznaczników, które różnią jeden model od drugiego. Luźny opis różnych wyznaczników kultury fińskiej czy duńskiej może być „charakterystyką”.

4. Ocena części empirycznej rozprawy doktorskiej

Doktorantka zastosowała badania mieszane (ilościowe i jakościowe), które są uzasadnione w badaniach międzynarodowych i międzykulturowych (J.W.Creswell,2009). W pracy wykorzystano następujące metody badawcze: studia literaturowe, analizę źródeł wtórnych, pilotażowe badanie ilościowe przeprowadzone za pomocą standaryzowanego i ustrukturyzowanego kwestionariusza na grupie 100 respondentów, studium wielokrotnego

przypadku przeprowadzone w 6 firmach skandynawskich, co spełnia wymogi triangulacji metod badawczych (Stańczyk, 2016).

Wydaje się jednak, że potraktowanie rezultatów od 100 respondentów, jako „pilotażowych”, jest w tym przypadku nadużyciem. Istotą pilotażu jest bowiem ustalenie, czy pytania zadawane rozmówcom są dla nich jasne i czy istnieje potrzeba jakichś modyfikacji (Czernek, 2016; Kvale, 2010). Pilotaż dokonywany jest na kilku - kilkunastu respondentach. Choć Autorka pisze na str. 213, że *„Wyniki badania ilościowego pozwoliły również na dokonanie korekty pytań przygotowanych do wywiadu bezpośredniego”*, to jednak nie podaje co podlegało modyfikacji.

Opis studiów przypadków został przedstawiony wyczerpująco, charakterystyka respondentów również jest transparentnie przedstawiona w Tabeli 28 i 29, choć niepokój wzbudzają kwestie etyczne przeprowadzonych badań, m.in. czy Autorka uzyskała zgody respondentów na ujawnianie szczegółowych danych personalnych, które mogą ułatwić ich identyfikację? - np. Katarzyna-Kierownik Biura Zarządu firmy Fortum.

Na uwagę w tej części zasługuje opis barier w procesie prowadzonych badań (s. 222), który świadczy o dojrzałości Doktorantki i świadomości ograniczeń własnego warsztatu i tym samym prowadzi do jego ulepszania.

Autorka prezentuje wyniki badań ilościowych w odniesieniu do poszczególnych subfunkcji ZZL. Następnie przechodzi do opisu badań ze studiów przypadków. Rezultaty osiągnięte w wyniku obserwacji uczestniczącej i wywiadów dostarczają sporej wiedzy o praktykach personalnych w tych jednostkach. Podkreślam tu zatem wkład Autorki w część teoriopoznawczą zarządzania w korporacjach skandynawskich. Na uwagę zasługują też autorskie zdjęcia Doktorantki prezentujące odwiedzane firmy, wystrój wnętrza, wygląd recepcji, strefy relaksu, co wzbogaca wizualnie treść dysertacji i spełnia wymogi stawiane badaniom etnograficznym i pracy terenowej (Kostera, 2015; Glinka&Czakoń, 2021).

W analizie treści pozyskanych z wywiadów Autorka wykorzystwała program Nvivo Release 1.6.1, co zasługuje na podkreślenie. Dzięki temu, z wypowiedzi respondentów wyłonione zostały najważniejsze kwestie (kody), a opis stosowanych praktyk został wzmocniony właściwymi fragmentami wywiadów. W rozdziale 5.2.3.5 Doktorantka stwierdza, że *„po dokładnej analizie wszystkich obszarów kluczowych z punktu widzenia HR, we wszystkich badanych korporacjach, z wszystkich badanych krajów widoczne są elementy, o których z całą pewnością można powiedzieć, że zostały zaimplementowane w firmach w*

procesie ich transferu z podmiotów macierzystych do Polski". Bardzo wartościowym opracowaniem jest tabela 30 (s.272), w której Autorka zestawia wartości występujące w badanych firmach w odniesieniu do modelu kulturowego G.Hofstede'go i Trompenaars'a i Charles'a Hampden-Turner'a. W tym miejscu Doktorantka potrafiła zestawić wiedzę z części teoretycznej z wynikami empirii.

W **Zakończeniu** mgr Gabriela Misura odpowiada na pytania badawcze postawione w części metodycznej, wskazuje na ograniczenia badań własnych i kierunki przyszłych badań. W naukach o zarządzaniu szczególnie ważne są rekomendacje dla praktyki biznesowej, wskazówki i propozycje usprawnień w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, co Doktorantka wyczerpująco prezentuje.

Podsumowując tę część dysertacji stwierdzam, że Doktorantka zaprezentowała dość dobry warsztat badawczy, zastosowała podejście mieszane (badania ilościowe i jakościowe) i kilka metod badawczych. Mgr Misiura zna ograniczenia zastosowanych badań, potrafiła powiązać treści teoretyczne z empirią. Niedosyt u czytelnika budzi zbyt mało wniosków-tak duża ilość materiału badawczego, z pewnością kryje w sobie jeszcze wątków.

5. Ocena strony formalnej pracy

Praca liczy 331 stron, czym sprawia wrażenie nadmiaru obejmowanych treści i niestety słabej kompetencji uzyskiwania syntezy, podsumowań, wniosków. Pochodną tej objętości jest struktura pracy, która jest mało symetryczna (np. Rozdział 3 liczy 3 podrozdziały, a Rozdział 2 ma aż dwa poziomy 4 podrozdziałów).W Spisie treści „zaginał” gdzieś „Rozdział 2”.Tak obszerny tekst został jednakże uatrakcyjniony 17 rysunkami, 31 tabelami, 9 wykresami i 17 zdjęciami.

Doktorantka wykorzystowała 200 pozycji naukowych w języku polskim i angielskim, a także bardzo liczne pozycje tzw. literatury szarej-114 raportów komercyjnych, zestawień statystycznych, stron internetowych.

Z recenzenckiego obowiązku wskażę też na błędy stylistyczne np. długie zdania zajmujące 6 linijek, wielokrotnie złożone np. na str.1 i s.20. Zdarza się także zamiennie stosowana forma bezosobowa: *"Jak już wspomniano"* i forma osobowa: *„przeprowadziłam”, „ustaliłam"*. Doktorantka używa czasami kolokwializmów i stosuje bardziej popularno-naukowej narracji, niż naukowego dyskursu: *„choć trudno w to uwierzyć”* s.144, *„...pewnie kroczy ścieżką innowacji”*-s.105, *„najświeższe badanie”* s.24.

6. Podsumowanie oceny merytorycznej rozprawy

Za najważniejsze atuty rozprawy doktorskiej uważam: przybliżenie charakterystyki modeli zarządzania w krajach skandynawskich, które są niedoreprezentowane w literaturze przedmiotowej; szeroko opisane modele kultur narodowych i efektu kraju pochodzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi; ambitne podejście do metodyki badawczej i zastosowanie badań mieszanych; znajomość przeglądu narracyjnego i wykorzystanie NVIVO do analizy danych jakościowych; bogaty opis implikacji praktycznych i rekomendacji dla biznesu w opisanym kontekście kulturowym.

Mankamentem tej pracy jest jej objętość, wielość wątków teoretycznych, które nie przekładają się na badania oraz niesymetryczna struktura pracy doktorskiej. Pochodną tego jest niewątpliwie trudność Doktorantki w syntetyzowaniu treści, wyłuskaniu tego, co najistotniejsze i formułowaniu konkluzji. Odnośnie do struktury dysertacji, to jestem zdania, że szczegółowym rezultatom badań i ich dyskusji powinno się poświęcić osobną część, natomiast w Zakończeniu, Autor dokonuje rekapitulacji całego dyskursu w pracy, więc jest ono ze swej natury bardziej ogólne.

7. Konkluzja recenzji

Stwierdzam, że rozprawa doktorska Pani mgr Gabrieli Misiury spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom kwalifikacyjnym na stopień doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Dysertacja zawiera oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a Doktorantka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną, a także tym, iż posiadała umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Warsztat badawczy Doktorantki zarówno w części teoretycznej (przeгляд narracyjny), jak i w części empirycznej (zastosowanie Nvivo w analizie danych jakościowych), oceniam na dobrym poziomie. Pewnym mankamentem rozprawy jest jej nadmierna objętość i w rezultacie trudność w syntetyzowaniu treści i formułowaniu podsumowań. Jednakże, taką kompetencję wypracowuje się w toku wielu doświadczeń badawczych, żywię więc nadzieję, że Doktorantka z czasem rozwinie tę umiejętność.

Podsumowując, wnioskuję do Rady Akademickiej WSB w Gdańsku o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie Pani mgr Gabrieli Misiury do jej publicznej obrony.

