

prof. zw dr hab. Bolesław Rafał Kuc  
Uczelnia Techniczno-Handlowa  
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

**Recenzja rozprawy doktorskiej**  
**mgr Joanny Szydło pt. „Kultura narodowa a kultura organizacyjna.**  
**Metodologiczne aspekty badania kultur organizacyjnych” przygotowanej pod kierun-**  
**kiem naukowym dr hab. Joanny Marii Moczydłowskiej, prof. PB**

**1. Uwagi ogólne**

Temat recenzowanej rozprawy oceniam jako interesujący poznawczo i aktualny z punktu widzenia praktyki zarządzania. Badania zależności między cechami kultury narodowej a funkcjonowaniem organizacji stały się szczególnie ważne w sytuacji globalizacji działalności gospodarczej, co zaowocowało rozwojem nurtu badawczego określanego jako zarządzanie międzykulturowe. Wbrew prognozom unifikacji kulturowej świata (które to zjawisko miało stać się naturalnym pokłosiem przemian cywilizacyjnych końca XX i pocz. XXI wieku), kultura narodowa okazuje się być nadal ważnym, a niekiedy wręcz kluczowym czynnikiem wpływającym na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw.

Kultura stanowi ważny problem podejmowany przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Choć obecny w publikacjach naukowych od dziesięcioleci, jest on jednocześnie cały czas otwarty, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Złożoność, wielowarstwowość, amorficzność kultury powoduje, że jest ona bez wątpienia obszarem skomplikowanym poznawczo. Trudno ją definiować, klasyfikować, rozumieć, a tym bardziej badać. Tym bardziej należy docenić starania pani mgr Joanny Szydło, która podjęła się tego wyzwania. Doktorantka słusznie zwróciła uwagę na fakt rosnącego umiędzynaradawiania działalności gospodarczej, co niejako wymusza na przedstawicielach świata nauki podejmowanie wysiłku zgłębiania wiedzy na temat kulturowych aspektów zarządzania. Wiedza ta ma wymiar utylitarny: umożliwia generowanie praktycznych wskazówek, dotyczących kształtowania kultury organizacyjnej w odmiennym kulturowo otoczeniu. Doktorantka trafnie zauważa, że na mapie Europy i świata widnieją miejsca niedostatecznie opisane w kategoriach kulturowych, chociaż przedsiębiorcy zakładają tam oddziały swoich firm. Takim punktem jest Ukraina (s. 4).

## 2. Struktura rozprawy doktorskiej

Rozprawa doktorska składa się z trzech części uzupełnionych o aneks badawczy i załączniki. W części pierwszej przedstawiono kontekst teoretyczny pracy. W części drugiej przedstawiono metodykę badań własnych. W części trzeciej natomiast zaprezentowano wyniki badań własnych i ich pogłębioną analizę.

Rozprawa obejmuje 273 strony. Doktorantka wykorzystała wiedzę zaczerpniętą z literatury polskiej oraz zagranicznej. Na szczególne podkreślenie zasługuje bardzo bogata bibliografia obejmująca 382 pozycje (w tym aż 121 pozycji zagranicznych) oraz 7 źródeł internetowych. Można stwierdzić, że źródła zostały przez doktorantkę dobrane właściwie z punktu widzenia tematyki pracy i możliwości osiągnięcia sformułowanych w niej celów badawczych. Jednocześnie trzeba zauważyć, że praca zyskałaby na poprawności metodologicznej, gdyby doktorantka w większym stopniu sięgnęła do ważnych źródeł dedykowanym młodym naukowcom poświęconych metodyce badań społecznych.

Treść pracy wzbogacono o liczne tabele i rysunki. Liczba tabel wynosi 64, a rysunków 42. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na liczbę załączników - 5. Przedstawiono w nich narzędzia badawcze, stworzone w trzech językach: polskim, ukraińskim i rosyjskim.

Jak wspomniano wcześniej, główna część rozprawy została podzielona na trzy części. Pierwsza z nich zawiera cztery rozdziały. W rozdziale pierwszym autorka ukazała genezę i rozwój nurtu kulturowego w zarządzaniu oraz w ciekawy sposób przedstawiła paradygmaty, definicje, funkcje, uwarunkowania i typologie kultur organizacyjnych. W rozdziale drugim zaprezentowała diagnostyczny model kultury organizacyjnej. Pokazała sposób interpretacji artefaktów, odnosząc się do klasyfikacji kultur wysokiego i niskiego kontekstu. Omówiła też podział wartości oraz wymiary kulturowe, powiązane z założeniami podstawowymi. Rozdział trzeci poświęciła na pogłębioną analizę koncepcji kultury oraz koncepcji kultury narodowej. Podjęła krytyczne studia nad złożonością relacji kultury narodowej i kultury organizacyjnej. Biorąc pod uwagę fakt iż kultura stanowi obszar trudny poznawczo, autorka ustaliła kryteria, na podstawie których dokonała porównawczej charakterystyki kultury polskiej i kultury ukraińskiej. Ta część pracy zasługuje na szczególną uwagę, bowiem stanowi próbę uporządkowania, znalezienia klucza do interpretacji kultury. W rozdziale czwartym doktorantka przedstawiła zintegrowany model kultury organizacyjnej, który uwzględnia trzy sposoby rozumienia kultury, tj. jako zmiennej niezależnej, jako zmiennej zależnej oraz jako metafory rdzennej. Autorka podkreśliła, że kultura organizacyj-

na, w przeciwieństwie do kultury rozumianej w sposób ogólny, nie jest traktowana jako zmienna niezależna. Ujmowana jest natomiast jako zmienna zależna, na którą wpływa – z jednej strony – kultura narodowa, z drugiej – inne elementy organizacji, oraz jako byt autonomiczny rozumiany jako metafora kulturowa. Zabieg ten, jak sądzę, miał na celu uporządkowanie toku myślenia o wzajemnych zależnościach między badanymi zmiennymi. Pani mgr Joanna Szydło podkreśla, że podejmuje badanie kultury organizacyjnej rozumianej jako zmienna zależna od kultury narodowej, jednocześnie jest świadoma wpływu innych elementów organizacji. Wyjaśnienia te pozwalają zrozumieć sposób myślenia doktorantki, ale jednocześnie wskazują na potencjalne źródło błędów we wnioskowaniu na temat zależności między zmiennymi.

Druga część pracy składa się z dwóch rozdziałów. W rozdziale pierwszym autorka przedstawiła historię badań nad kulturą organizacyjną, w tym dotychczas stosowane metody jej badania. Skoncentrowała uwagę na sporze metodologicznym, który związany jest ze stosowaniem w jednym projekcie badawczym metod ilościowych i jakościowych. Przeprowadziła rozważania dotyczące zasadności integracji paradygmatów. Omówiła metody, pozwalające na zbadanie kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem *case study*. Ta część rozprawy również zasługuje na uwagę, bowiem widać wyraźne stanowisko doktorantki, po której stronie sporu się opowiada. Autorka potrafi również uargumentować swoje zdanie, co jest oczekiwane u młodego naukowca. W kolejnym rozdziale doktorantka skupiła się na przedstawieniu problemu badawczego, celów badawczych, hipotez badawczych, zmiennych oraz wskaźników wykorzystywanych do weryfikacji hipotez. Scharakteryzowała narzędzia badawcze oraz badane podmioty. Zaprezentowała również model służący do badania kultury organizacyjnej, w którym stara się oddać jej złożoność (s.150-180). Dobrała techniki badawcze adekwatne do każdego z poziomów struktury kultury organizacyjnej.

Trzecia część recenzowanej pracy zawiera dwa rozdziały. W rozdziale pierwszym autorka przedstawiła kierunki analizy ilościowej i jakościowej. Następnie zaprezentowała wyniki badań własnych. W kolejnym etapie skupiła się na kierunkach analizy jakościowej, po czym dokonała analiz dokumentów badanych przedsiębiorstw oraz treści wywiadów przeprowadzonych z kadrą zarządzającą obu badanych podmiotów. Opisane kroki badawcze służyły zidentyfikowaniu narodowej specyfiki zarządzania przedsiębiorstwami.

W zakończeniu autorka przedstawiła stwierdzenia uogólniające i konkluzje wynikające z rozważań teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych.

### 3. Metodyczne aspekty recenzowanej pracy doktorskiej

Autorka rozprawy zamierzała osiągnąć następujące cele (s. 5):

- a) systematyzacja i pogłębienie wiedzy na temat kultury narodowej oraz kultury organizacyjnej - ukazanie ich złożonej relacji;
- b) stworzenie i weryfikacja modelu badania kultury organizacyjnej;
- c) identyfikacja różnic kulturowych w badanych przedsiębiorstwach.

Pierwszy cel pracy został przez autorkę zrealizowany. Doktorantka dokonała przeglądu definicji i kluczowych dla podjętego tematu pojęć. Opisała nurt kulturowy w zarządzaniu. Odniosła się do kwestii dotyczących paradygmatów, definicji, funkcji, formowania się oraz uwarunkowań kultury organizacyjnej. Skupiła się na przedstawieniu związku między kulturą narodową a kulturą organizacyjną. Starła się również uchwycić elementy charakterystyczne dla polskiej i ukraińskiej kultury narodowej. Na podkreślenie zasługuje sposób, w jaki autorka uchwyciła cechy kultury ukraińskiej w tak zróżnicowanym, pełnym kontrastów kraju. Rozważała, czy można mówić o kulturze ukraińskiej, czy raczej należałoby posługiwać się pojęciem kultury „w Ukrainie”. Odniosła się do koncepcji „dwóch” Ukrain M. Riabczuka: prorosyjskiej i prozachodniej. Pomimo popularności tego pomysłu pokazała jego słabe strony, wynikające z trudności jednoznacznego wyznaczenia granicy między „dwoma” Ukrainami. Wiele regionów tego kraju pozostaje kulturowo płynnych, niejednorodnych i łączy elementy ukraińskie z rosyjskimi. Dlatego też, w dalszej części pracy, podjęła próbę znalezienia punktów wspólnych i uznała za uprawnione używanie pojęcia kultury ukraińskiej. Następnie ustaliła kryteria, na podstawie których opracowała charakterystykę narodowej kultury polskiej i ukraińskiej. Za wytyczne kultury narodowej przyjęła cztery wymiary kulturowe G. Hofstede: dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość oraz unikanie niepewności. W kolejnym etapie dokonała analizy porównawczej obu kultur zgodnie z wymienionymi wymiarami kulturowymi. Analiza została przeprowadzona w sposób rzetelny i pogłębiony. Autorka powoływała się na wyniki projektów badawczych polskich i zagranicznych autorów. Należy docenić ogromny wkład pracy, jaki pani Szydło włożyła w napisanie tej części rozprawy.

Ocena drugiego z postawionych przez doktorantkę celów jest co najmniej trudna. Niewątpliwie brakuje jednolitego modelu opisującego zależności między kulturą społeczeństwa a kulturą organizacji. Część autorów opisuje kultury organizacyjne i kultury społeczeństw, posługując się zupełnie różnymi modelami i wymiarami wartości. Inni zakładają większą spójność i posługu-

ją się tymi samymi lub zbliżonymi modelami i wymiarami wartości. Dlatego też autorka wykazała się odwagą, czyniąc próbę stworzenia modelu badawczego. Doktorantka próbowała pozyskać wiedzę, w jaki sposób (oraz w jakim stopniu) cechy kultury narodowej przenikają do kultury organizacyjnej na wszystkich jej poziomach. Jest to nowatorska aktywność naukowa, ponieważ prowadzone dotąd badania kultury organizacji nie miały tak szerokiego zakresu.

Doktorantka wykazała się umiejętnością formułowania własnego krytycznego stanowiska wobec toczących się na gruncie nauk o zarządzaniu sporów metodologicznych. Odrzuciła fundamentalizm metodologiczny na rzecz pluralizmu. Przyjęła możliwość integracji paradygmatów uznając, że połączenie metod ilościowych z jakościowymi w jednym projekcie badawczym na gruncie neutralnym poznawczo jest niemożliwe. Wizję poszukiwania jednej idealnej metody również zastąpiła dążeniem do łączenia metod badawczych, wobec których nie stawia się wygórowanych oczekiwań epistemologicznych. Skupiła się na przedstawieniu metody badania kultur organizacyjnych. Uznała, że taką metodą badawczą będzie *case study*, którą przeprowadziła w oparciu o dwa paradygmaty: neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy oraz interpretacyjno-symboliczny.

#### **4. Problemy badawcze, cele badawcze i hipotezy badawcze**

W opracowaniu naukowym, jakim jest rozprawa doktorska, cele oraz hipotezy powinny być ze sobą ściśle związane, gdyż osiągnięcie postawionych celów powinno umożliwiać dokonanie weryfikacji sformułowanych hipotez, umożliwiając tym samym rozwiązanie problemu badawczego.

Autorka pracy przedstawiła następujące pytania (problemy) badawcze:

- 1) Czy specyfika kultury narodowej (polska, ukraińska) ujawnia się w badanych przedsiębiorstwach (Małow i Litpol-Ukraina) na trzech poziomach kultury organizacyjnej, tj. w artefaktach, wartościach i podstawowych założeniach?
- 2) Jaka jest relacja między sposobem zarządzania przedsiębiorstwami a specyficznymi cechami kultury narodowej (polskiej i ukraińskiej)?

Sposób sformułowania problemu pierwszego budzi poważne i uzasadnione wątpliwości. Pytanie zaczynające się od „czy” jest z punktu widzenia nauk o zarządzaniu mało wartościowe poznawczo, wskazuje bowiem na oczekiwanie odpowiedzi „zero-jedynkowej”. Przyjmując jednak, że pytanie zaczynające się od „czy...” ma prawo pojawić się w pracy naukowej, to ciekaw-

szere poznawczo wydaje się być inne sformułowanie problemu: Czy zachodzi dyfuzja wartości i norm z kultury narodowej (polskiej, ukraińskiej) do kultury organizacyjnej. Jeśli tak, to które z „elementów” ulegają łatwej, a które trudnej dyfuzji?

W odniesieniu do powyższych pytań autorka sformułowała cele badawcze dotyczące zdiagnozowania: artefaktów (1), wartości (2) i założeń podstawowych (3) w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw: polskiego i ukraińskiego oraz identyfikacji cech kulturowych w zarządzaniu badanymi podmiotami (4).

Doktorantka sformułowała hipotezę główną i cztery hipotezy szczegółowe. Hipotezę główną przyjęła w brzmieniu: Specyficzne cechy kultury narodowej uwidaczniają się na wszystkich poziomach kultury organizacyjnej i mają wpływ na sposób zarządzania.

Hipotezy szczegółowe sformułowała następująco: Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną uwidacznia się na poziomie: artefaktów (1), w systemie wartości (2), w podstawowych założeniach kulturowych (3) kultur organizacyjnych przedsiębiorstw Malow oraz Litpol-Ukraina. Hipoteza szczegółowa (4) brzmiała: W zarządzaniu przedsiębiorstwami Malow i Litpol-Ukraina można zidentyfikować specyficzne cechy kultury narodowej (polskiej i ukraińskiej).

Tak sformułowane hipotezy, choć wartościowe poznawczo, trzeba ocenić krytycznie. Decyduje o tym sposób ich sformułowania. Powtarzające się słowa: „uwidaczniają się”, „uwidacznia się” pasują bardziej do języka potocznego niż naukowego. Z kolei mocnym punktem pracy jest sposób przedstawienia przebiegu procesu badawczego.

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody wielokrotnego, eksploracyjnego i wyjaśniającego studium przypadku (*case study*). Składało się ono z kilku etapów.

Etap pierwszy obejmował analizy literaturowe (analizy danych wtórnych, danych zastanych), które miały na celu określenie cech charakterystycznych dla kultur – polskiej i ukraińskiej.

W drugim etapie badań przeprowadzono badania pilotażowe wśród przedstawicieli kultury narodowej polskiej i ukraińskiej.

W trzecim etapie dokonano badania kultur organizacyjnych przedsiębiorstw działających w otoczeniu kultury polskiej i ukraińskiej.

Plan badawczy obejmował:



Badania ilościowe oparte na kwestionariuszu ankiety, skierowanym do pracowników obu badanych podmiotów. Przedmiotem były zagadnienia wyrażające podstawowe założenia kulturowe oraz wartości, których specyfika odzwierciedla orientację na realizację zadań lub na relacje interpersonalne.

Badania jakościowe zogniskowane na obserwacji terenowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw: Malow i Litpol-Ukraina. Przedmiotem obserwacji były artefakty kulturowe. Dodatkowo w ramach *case study* zostały przeprowadzone wywiady pogłębione (IDI – *Individual In-Depth Interviews*), których teść odnosiła się do podstawowych założeń kulturowych (dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość, unikanie niepewności). Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone wśród kadry zarządzającej obydwu badanych podmiotów. Dodatkowo dokonano analizy treści dokumentów w zakresie sformalizowanych założeń kultur organizacyjnych, takich jak: misja, wizja, system motywacyjny pracowników oraz kodeks etyczny.

W czwartym etapie badań zastosowano analizę porównawczą wskazując na różnice występujące w kulturach organizacyjnych badanych podmiotów.

W celu weryfikacji hipotezy (1) przeprowadzono obserwację bezpośrednią. Dokonano charakterystyki porównawczej artefaktów fizycznych, językowych i behawioralnych w kulturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw, która opierała się na wskaźnikach jakościowych. Na podstawie tych wskaźników opisano zróżnicowanie sposobów komunikacji w obu podmiotach. Wykorzystanie przez doktorantkę metody jakościowej należy ocenić jako prawidłowe, choć stosunkowo rzadkie w naukach ekonomicznych.

W przypadku drugiego poziomu struktury kultury organizacyjnej, który dotyczył preferencji wartości ostatecznych: intrapersonalnych i interpersonalnych oraz wartości instrumentalnych: kompetencyjnych i moralnych oparto się na wskaźnikach ilościowych. Analiza statystyczna polegała na wykazaniu różnic między uzyskanymi wskaźnikami w zależności od zmiennej niezależnej, jaką jest kultura narodowa. W analizie statystycznej posłużono się nieparametrycznym testem U Manna-Whitneya przy określeniu różnic w preferencji wartości między dwiema grupami badawczymi.

W diagnozie systemu wartości wykorzystano Skalę Wartości Milтона Rokeacha. Autorka posłużyła się uznanym w świecie nauki narzędziem badawczym. Potrafiła również wyjaśnić zasadność jego użycia.

W odniesieniu do trzeciego poziomu kultury organizacyjnej, dotyczącego podstawowych założeń kulturowych, tak jak w przypadku preferencji wartości, oparto się na wskaźnikach ilościowych. Analiza statystyczna polegała na wykazaniu różnic między uzyskanymi wskaźnikami w zależności od zmiennej niezależnej, jaką jest kultura narodowa. W analizie statystycznej również posłużono się nieparametrycznym testem U Manna-Whitneya przy określeniu różnic w podstawowych założeniach kulturowych między dwiema grupami badawczymi. W identyfikacji podstawowych założeń kulturowych posłużono się narzędziem skonstruowanym przez autorkę pracy, w którym wykorzystano koncepcję wymiarów kulturowych G. Hofstede (narzędzie to było wykorzystane wcześniej w badaniach pilotażowych).

Uzyskane wyniki badań Autorka przedstawiła na tle wyników badań innych autorów potwierdzając swoją umiejętność przeprowadzania tzw. dyskusji wyników.

Kolejnym zamierzeniem badawczym była identyfikacja różnic w zarządzaniu wynikających ze specyfiki kultury otoczenia, w którym działają podmioty gospodarcze. W tym celu doktorantka zastosowała metodę analizy dokumentów wewnętrznych organizacji, służących pozyskaniu informacji na temat rekrutowania, szkolenia, oceniania, nagradzania pracowników, oczekiwań związanych z realizacją misji i wizji oraz analizy treści wywiadów standaryzowanych niestrukturalizowanych (pogłębionych) przeprowadzonych z menedżerami z obu podmiotów. Do identyfikacji rozbieżności w zarządzaniu przedsiębiorstwami wykorzystano wymiary kulturowe odzwierciedlające podstawowe założenia. Autorka przedstawiła wyniki badań wykorzystując swój autorski model, tym samym potwierdziła możliwość wykorzystania tego narzędzia do badania kulturowych uwarunkowań zarządzania.

### **5. Ocena strony formalnej**

Praca nie budzi poważniejszych zastrzeżeń pod względem lingwistycznym i redakcyjnym. Bardzo starannie wykonano przypisy do źródeł. Wszelkie materiały graficzne (tabele, wykresy) są czytelne i dobrze opisane.

### **Wnioski końcowe**

Temat podjęty przez doktorantkę należy ocenić jako nowatorski, trudny i ważny w kontekście rozwoju nauk o zarządzaniu. Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska przygotowana przez mgr Joannę Szydło jest opracowaniem, które należy ocenić pozytywnie. Jest to praca stanowiąca dowód wysokich kompetencji Autorki w zakresie projektowania i przeprowadzania ba-

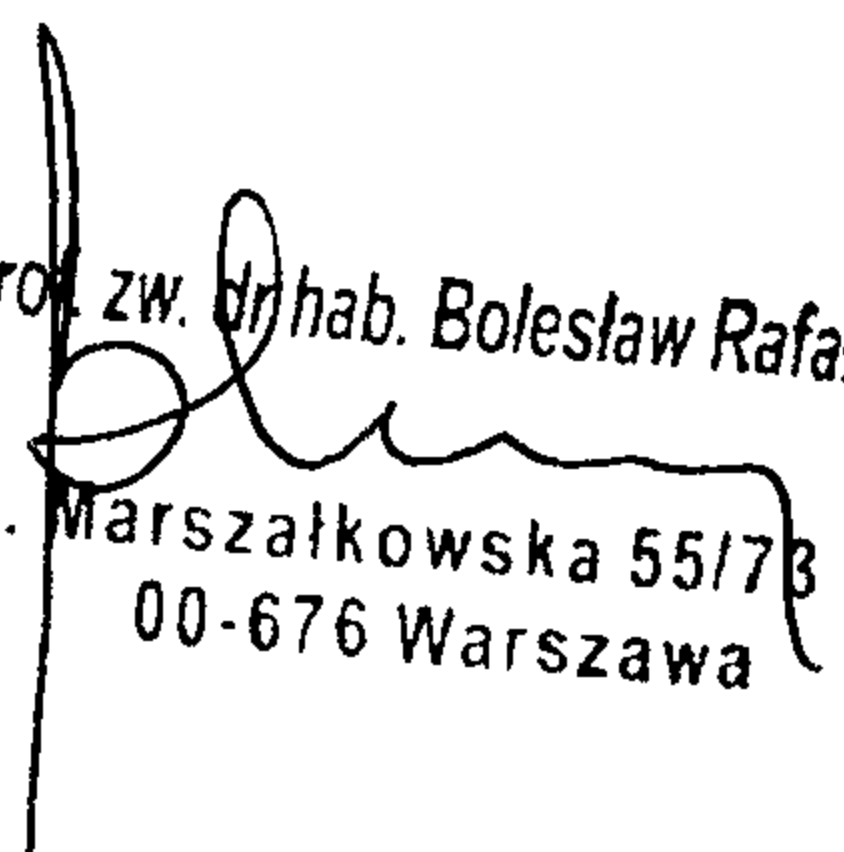


dań ilościowych i jakościowych, analizy danych i konstruowania samodzielnych, krytycznych wniosków. Praca spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim:

- a) stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest diagnoza oddziaływania kultury narodowej na kulturę organizacji na wszystkich jej poziomach;
- b) wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu,
- c) potwierdza umiejętność doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Recenzowana praca doktorska mgr Joanny Szydło „*Kultura narodowa a kultura organizacyjna. Metodologiczne aspekty badania kultur organizacyjnych*” spełnia kryteria ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm., dlatego wnioskuję do Rady Wydziału Uniwersytetu Łódzkiego o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Warszawa 22.09.2016

  
prof. zw. dr hab. Bolesław Rafał Kuc  
ul. Marszałkowska 55/73 m.2  
00-676 Warszawa