

dr hab. Małgorzata Rozkwitalska, prof. WSB

Katedra Zarządzania

Instytut Zarządzania i Finansów

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Gdańsk, 31 lipca 2015

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Pauliny Gawryszewskiej pt. „Kultura organizacyjna w procesach fuzji i przejęć. Przypadki firm międzynarodowych w Polsce”, przygotowanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Beaty Glinki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego**

**1. Dobór tematu, celów pracy oraz problemu badawczego. Istotność podjętej tematyki badawczej**

W opiniowanej pracy poruszono zagadnienie roli kultury organizacyjnej w procesach fuzji i przejęć (M&A) w przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce. *Zamierzeniem głównym* Autorki było pokazanie procesu zmiany kultury organizacyjnej podczas M&A oraz jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pracowników. Dla tak określonego celu głównego Autorka postawiła cele szczegółowe, poznawcze i praktyczne. W ramach *celów poznawczych* Doktorantka wymieniła następujące, tj.:

1. Opisanie procesów kulturowych zachodzących w procesach M&A.
2. Wskazanie związków kultury organizacyjnej w procesach M&A z takimi miękkimi obszarami zarządzania, jak komunikacja, polityka szkoleniowa i motywacyjna.
3. Zidentyfikowania głównych przeszkód w funkcjonowaniu kultury organizacyjnej po przeprowadzeniu M&A.

Wśród *celów praktycznych* rozprawy znalazły się następujące:

1. Wskazanie narzędzi w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą mieć istotny wpływ na kulturę organizacyjną podczas procesu M&A.
2. Identyfikacja znaczenia kompetencji międzykulturowych w procesach M&A.
3. Określenie, jakie są konieczne usprawnienia podczas procesu integracji po M&A uwzględniając potencjał kultury organizacyjnej.

Dla tak zarysowanych celów rozprawy Doktoranta wybrała następujący *problem badawczy*, tj.: Jak tworzy się kultura organizacyjna w nowej rzeczywistości firmy po M&A? Dodatkowo Autorka dysertacji wskazała, iż interesuje ją, czy występuje oraz na czym polega i jak przebiega integracja kultur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie M&A. Problemowi oraz celom podporządkowała sześć pytań badawczych i hipotezy robocze, które, jak pisze we Wstępie, wyłoniły się w trakcie badań.

**Dobór tematu rozprawy należy uznać za istotny**, tj. kulturze organizacyjnej w procesach M&A poświęca się mniej miejsca niż aspektom prawnym i finansowemu, co może w sposób szczególny wpływać na powodzenie tego typu przedsięwzięć zwłaszcza w przedsiębiorstwach międzynarodowych, które dodatkowo muszą się zmierzyć z różnorodnością kulturową. Jest to problematyka, która cieszy się coraz większym zainteresowaniem naukowców, zarówno w kraju, jak i za granicą. Przykładem są następujące prace (Ozorhon, Arditi, Dikmen, & Birgonul, 2008; Weber & Tarba, 2012; Zając, 2006, 2012; Zhu & Huang, 2007) a także wiele innych, do których odwołuje się Doktorantka w dysertacji. Jak pokazują wnioski z dotychczasowych badań, M&A cieszą się dużym zainteresowaniem w gospodarce światowej, jednak ich wyniki ekonomiczne są często niezadawalające. Wśród powodów wymienia się m.in. fakt, iż zbyt mało uwagi zarządzający poświęcają roli kultury organizacyjnej w procesach M&A, w tym zwłaszcza na etapie planowania i negocjacji. W przypadku międzynarodowych M&A dodatkowe wyzwanie tworzą różnice kultur narodowych uzewnętrzniające się w zachowaniach pracowników podmiotów uczestniczących w tych procesach i odmiennych praktykach zarządzania. Wyniki badań w zakresie znaczenia różnic kulturowych (zwłaszcza narodowych) dla powodzenia M&A są niespójne, co także uzasadnia celowość podjętej tematyki przez Doktorantkę. Badacze podkreślają również, iż w praktyce gospodarczej rzadko przeprowadza się tzw. audyt kulturowy. Powodem jest m.in. niejednoznaczność samego pojęcia kultury. Stąd przyjęcie przez Autorkę podejścia interpretatywnego do opisu zjawisk kulturowych w procesach M&A wydaje się odpowiadać na zapotrzebowanie praktyki i nauki.

Doktorantka prowadząc badania skupia się na M&A, w których uczestniczyły przedsiębiorstwa międzynarodowe funkcjonujące w Polsce. Zawężenie tematyki do rynku

polskiego wydaje się sensowne, gdyż po pierwsze zjawisko to przybiera na sile w naszym kraju, po drugie kontekst państwa, które przeszło transformację ustrojową jest ciekawy poznawczo i słabiej zbadany w literaturze przedmiotu. Jednocześnie przytoczone w pracy wypowiedzi rozmówców wskazują na jego znaczenie. Szkoda, że Autorka nie poświęciła nieco więcej miejsca na omówienie wyników badań właśnie w tym aspekcie.

Należy zauważyć, iż Doktorantka prawidłowo uzasadniła istotność podjętej tematyki we Wstępie, jak również właściwie zidentyfikowała lukę badawczą. W związku z tym uważam, iż **rozważania podjęte w rozprawie stanowią przyczynek do wypełnienia istniejącej luki badawczej** w obszarze analizy procesów kulturowych podczas M&A w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Oceniając cele, jakie sformułowała Doktorantka można przyjąć, iż wynikają one z podjętego tematu pracy, jak i mają istotną wartość poznawczą i praktyczną. Stanowią spójną całość i nadają kształt podjętym rozważaniom oraz przyjętym pytaniom badawczym. Należy zgodzić się z Autorką, iż wyniki badań empirycznych umożliwiły uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze nr 1 oraz 4-6, natomiast nie dały satysfakcjonującej odpowiedzi na pytania badawcze nr 2 i 3. **Umiejętność oceny rezultatów badań świadczy o dojrzałości naukowej Autorki.** Jeśli chodzi natomiast o realizację postawionych celów uważam, że Doktorantka:

- najpełniej osiągnęła cel poznawczy opisanie procesów kulturowych zachodzących podczas M&A,
- wskazała na rolę komunikacji, polityki szkoleniowej i motywacyjnej w M&A, jednak ich związek z kulturą organizacyjną nie został wystarczająco uwypuklony,
- słabo rozpoznała, jakie są główne trudności w funkcjonowaniu kultury organizacyjnej po M&A,
- dobrze ukazała, jakie narzędzia w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi mogą mieć wpływ na przebieg procesu M&A, jednak słabiej, jaki to ma związek z kulturą organizacyjną,
- właściwie zidentyfikowała znaczenie kompetencji międzykulturowych w M&A na gruncie teoretycznym,
- wskazała na kierunki usprawnień procesu integracyjnego w M&A uwypuklając rolę kultury organizacyjnej.

Oceniając rozprawę nasuwają się pewne wątpliwości dotyczące sensu stawiania hipotez roboczych biorąc pod uwagę metodykę, którą zastosowała Doktorantka. Myślę, że mogła

poprzestać na pytaniach badawczych a ewentualne hipotezy przedstawić w zakończeniu jako wynik badań stanowiący podstawę do ich kontynuacji, np. przy użyciu metodyki ilościowej.

## 2. Struktura pracy

Rozprawa liczy 255 stron, z czego 227 stanowi faktyczną treść merytoryczną, w tym 73 strony przypadają na część teoretyczną (rozdziały 1-2) i 143 strony na empiryczną (rozdziały 3-5), obejmującą metodykę badań oraz wyniki. Analizując podział treści można zauważyć, iż struktura pracy jest mocno zaburzona. Mimo to **recenzowana rozprawa jest spójna pod względem układu i zawartości poszczególnych rozdziałów i przemyślana.**

We *Wstępie* uzasadniono dobór tematu, omówiono cele pracy, problemy i pytania badawcze, przybliżono metodykę oraz opisano strukturę rozprawy. **Wstęp został przygotowany właściwie** i stanowi dobre wprowadzenie do treści poruszanych w zasadniczych częściach pracy.

Analizując treść *rozdziału 1* należy zauważyć, iż opis teorii nowego instytucjonalizmu jest dość chaotyczny. Autorka nie wskazuje, kiedy narodziła się ta teoria oraz z jaką perspektywą w teorii organizacji się wiąże. Doktorantka nie wyjaśniła, jakie relacje zachodzą między pojęciami „instytucja” a „organizacja”. Pewne kluczowe dla teorii kategorie, takie jak np. izomorfizm, legitymizacja, proces kulturowy, nie zostały nigdzie wyjaśnione. Dodatkowo odbiór treści utrudnia posługiwanie się terminem „przedsiębiorstwo/firma/korporacja międzynarodowa” bez podania choćby jednej definicji, jakie podmioty należy ująć w tej grupie. Zdefiniowanie korporacji międzynarodowych nie jest wcale takie oczywiste (Dunning & Lundan, 2008; Miroshnik, 2002), stąd Doktorantka powinna wyjaśnić, choćby we *Wstępie*, co to jest przedsiębiorstwo międzynarodowe i jakie cechy je wyróżniają spośród innych podmiotów gospodarczych. Sądzę, że to właśnie kontekst przedsiębiorstw międzynarodowych jest kluczowy dla rozumienia procesów kulturowych podczas M&A, więc powinien być szerzej opisany. Mimo podniesionych tu uwag krytycznych pragnę jednak podkreślić, iż **dobór koncepcji nowego instytucjonalizmu jako tła teoretycznego dla prowadzonych rozważań i interpretacji wyników badań empirycznych jest w pełni uzasadniony tematyką rozprawy.**

W rozdziale 1 Autorka opisała także drugą koncepcję będącą podstawą teoretyczną badań, mianowicie kompetencji międzykulturowych. Pewne wątpliwości rodzą się z zakwalifikowaniem tej koncepcji do teorii. Doktorantka powinna też wyjaśnić pojęcia różnorodności i wielokulturowości oraz związku między nimi. W części poświęconej kompetencjom międzykulturowym nie należało również pisać o audycie kulturowym

i procesie integracji w M&A. Zarówno pierwszemu z wymienionych zagadnień, jak i drugiemu warto było poświęcić odrębny punkt pracy w rozdziale 2. Ponownie, także w tym przypadku podniesione uwagi krytyczne nie umniejszają **zasadności przyjęcia koncepcji kompetencji międzykulturowych jako tła teoretycznego dla prowadzonych studiów empirycznych.**

W rozdziale 1 Autorka prezentuje bogate studia literaturowe nt. kultury i sposobu jej definiowania. Wyraźnie wskazuje, jaką interpretację tego terminu sama przyjęła na potrzeby prowadzonych rozważań. Warto podkreślić, iż w kontekście podjętego problemu badawczego **ujęcie kultury jako metafory rdzennej jest zasadne.**

W tej części pracy Doktoranta opisuje także sposoby ujmowania zmiany organizacyjnej w teorii organizacji. Szczegółowe zestawienie prezentuje w tabeli 7. Zastanawia jednak, dlaczego nie uwzględniła w niej także innych ujęć zmian zorientowanych na proces, o których pisze w dalszej części rozdziału 1. Po raz kolejny w treści tego rozdziału znalazły się odwołania do M&A. Ponieważ Autorka jeszcze nie przedstawiła, czym są M&A, pisanie o ich skutkach dla pracowników jest wyprzedzaniem wątków i powinno być ujęte w rozdziale 2, np. w specjalnym wyodrębnionym punkcie pt. Fuzje i przejęcia jako zmiany organizacyjne.

W podsumowaniu rozważań w rozdziale 1 znalazł się rysunek 6, na którym w sposób bardzo klarowny i syntetyczny Doktorantka przedstawiła ramy teoretyczne dla swoich rozważań empirycznych.

*Rozdział 2* został dedykowany problematyce M&A, wyjaśnieniu pojęć, ukazania skali zjawiska na świecie i w Polsce oraz przeglądowi badań nt. roli kultury organizacyjnej w M&A. **Treść rozdziału jest spójna a zagadnienia są prezentowane przejrzysto.** Jednak można zauważyć pewne niedociągnięcia lub niejasności:

- wydaje się, iż Doktoranta powinna ukazać trendy w zakresie M&A także po 2008 r.,
- opis trendów w zakresie M&A w latach 2001-2010 powinien być w czasie przeszłym (s. 77), Autorka podając powody rosnącej fali M&A bazuje na literaturze z 2000 r., która z perspektywy obecnej może być nieaktualna, np. wymienia tu spodziewane członkostwo krajów Europy Środkowowschodniej w Unii Europejskiej jak powód M&A na tych rynkach,
- na s. 79 zabrakło przywołania źródeł, na bazie których zostały wyodrębnione nurty badań nad M&A,

- na s. 80 o powodach M&A w Polsce Autorka pisze bazując na literaturze z 2001 r.,
- na s. 81 pojawia się niejasne sformułowanie „rynek kontroli”, zapewne chodzi o rynek kontroli przedsiębiorstw,
- na s. 84 Doktorantka użyła nieprecyzyjnego wyrażenia „ludzkie konsekwencje różnic w kulturach organizacyjnych firm”.

W *rozdziale 3* zaprezentowano założenia metodologiczne dla podjętych badań empirycznych. **Mocne strony tej części rozprawy to wskazanie na podstawy epistemologiczne badań, przyjęcie etnografii jako metody badań w ramach wybranego paradygmatu, szeroki opis metodyki badań i doboru próby oraz procesu badawczego.** Słabsze strony to:

- użycie terminów „wywiad antropologiczny” i „wywiad etnograficzny” bez wskazania, że są to synonimy,
- brak definicji dla tzw. opisu gęstego,
- brak przywołania źródeł w przypadku opisu technik doboru próby,
- opis procesu badawczego nie przekonuje, iż wywiad etnograficzny był główną metodą zbierania danych,
- brak opisu procedury analitycznej, czyli informacji, jaką techniką analizowano treść wywiadów, Doktorantka mogła np. skorzystać z następujących pozycji Hsieh & Shannon (2005); Zhang & Wildemuth (2009),
- brak informacji o strukturze narodowościowej, płci i wieku uczestników badań.

*Rozdział 4* to rozdział badawczy, w którym Doktorantka prezentuje głównie dane zebrane podczas wywiadów. Wnioski wspiera **bogatym materiałem empirycznym**, tj. komentarzami rozmówców. Wiernie przytacza treść wypowiedzi. Całość składa się na obszerny opis uporządkowany wokół następujących zagadnień: uwarunkowań procesów M&A, procesów tworzenia się wartości podczas M&A, ewolucji kultury organizacyjnej w ramach M&A i jej integracji, ukazania M&A jako zmian organizacyjnych, roli zarządzania zasobami ludzkimi i komunikacji podczas M&A. Wyodrębnienie tych zagadnień jest zbieżne z pytaniami badawczymi sformułowanymi przez Autorkę rozprawy. Jako uzupełnienie do prowadzonych rozważań Doktorantka przedstawiła także wyniki ankiety, które wzbogacają materiał badawczy i pozwalają na triangulację danych i metodologiczną.

W wyniku przytoczenia obszernych fragmentów wywiadów w *rozdziale 4* jest on nadmiernie rozbudowany w stosunku do pozostałych części pracy. Mowa potoczna

w cytatach, wiele wątków pobocznych a przed wszystkim błędy interpunkcyjne w ich transkrypcji utrudniają śledzenie treści i skupienie się na wywodach Autorki. Wydaje się również, iż Doktorantka komentując wyniki powinna je przedstawiać w czasie przeszłym.

Omówienie danych pozyskanych z kwestionariuszy jest czytelne. Jednak na s. 206 zabrakło podpisu do rysunku a rysunek 22 dotyczący oceny sukcesu M&A nie pasuje pod względem prezentowanych treści do wyodrębnionej części, tj. kultury organizacyjnej w M&A.

W rozdziale 5 Autorka dokonała podsumowania całości rozprawy, tj. zinterpretowała wyniki badań empirycznych bazując na teoriach nowego instytucjonalizmu i koncepcji kompetencji międzykulturowych. **Rozważania tu przeprowadzone domykają rozprawę, nadając jej spójny charakter.** Odwołanie się do dorobku teoretycznego wskazuje na świadomość Doktorantki jak należy prowadzić badania naukowe. Na szczególną uwagę zasługuje zwłaszcza rysunek 28 syntetycznie prezentujący wyniki procesu naukowego, który prowadził do rozwiązania postawionego przez mgr Paulinę Gawryszewską problemu badawczego. Dobrze, iż w rozdziale tym zaprezentowano także praktyczne implikacje wyników badań.

W *Zakończeniu* Autorka dysertacji ocenia stopień realizacji celów, wkład przeprowadzonych rozważań do dyscypliny, wskazuje na możliwych odbiorców wyników oraz kierunki dalszych studiów. Wyraźnie zabrakło tu identyfikacji ograniczeń badań własnych oraz ich wkładu do teorii, które stanowiły ramy teoretyczne dla rozważań podjętych w rozprawie. Formułowane przez Doktorantkę oceny stopnia realizacji celów pracy powinny być też mniej kategoryczne, gdyż oceny takiej dokonują recenzenci pracy.

Podsumowując, mimo wykazanych powyżej usterek, należy zaznaczyć, iż **treść i układ pracy w części teoretycznej i empirycznej odpowiadają zdefiniowanej tematyce, celom i pytaniom badawczym oraz konsekwentnie je realizują.**

### 3. Wartość naukowa

Należy podkreślić, iż **dysertacja prezentuje wartość naukową** a rozważania w niej podjęte poszerzają wiedzę nt. roli kultury organizacyjnej w procesach M&A realizowanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe. **Rozważania w części teoretycznej oparte są na bogatej literaturze przedmiotu, zarówno krajowej, jak i zagranicznej** (wykorzystanych zostało 243 źródeł bibliograficznych), **właściwie dobranej ze względu na tematykę poruszanych zagadnień.** Autorka co prawda pominęła kilka istotnych prac, niemniej jednak trudno oczekiwać, aby w obliczu dynamicznie rozwijającej się wiedzy z danego obszaru

przytoczyć wszystkie kluczowe pozycje naukowe. Zabrakło mi jednak pogłębienia studiów literaturowych już po przeprowadzeniu empirii i tym samym szerszej dyskusji wyników w świetle rezultatów badań innych autorów.

W zakresie wartości naukowej pracy na **podkreślenie zasługuje spójna koncepcja badań empirycznych**. Zaproponowana przez Autorkę i wykorzystana **metodyka badań umożliwia triangulację, podnosząc wartość naukową zrealizowanego projektu badawczego**. Ponadto **pluralizm metodologiczny** przejawiający się połączeniem metodyki badań jakościowych i ilościowych **należy uznać za uzasadniony** ze względu na podjętą tematykę rozprawy. **Pytania badawcze wydają się być właściwie zidentyfikowane** w kontekście przeprowadzonych studiów literaturowych. Wątpliwości budzi jednak kategorię stwierdzenie przez Doktorantkę, iż paradygmaty badawcze są rozłączne i jednocześnie przyjęcie paradygmatu interpretatywnego oraz zastosowanie, co prawda jako uzupełnienie badań, metodyki ilościowej. Wyrażając tak skrajny pogląd Autorka powinna poprzestać więc na metodyce jakościowej.

Kolejne zastrzeżenie do wartości naukowej dysertacji to relatywnie mała próba (20 respondentów), choć dopuszczalna w przyjętej metodyce badań. Zastanawia mnie również, biorąc pod uwagę, iż procesy M&A są rozłożone w czasie, jak ktoś o półtorarocznym stażu pracy w danej firmie może ocenić zmianę kultury organizacyjnej lub odpowiedzieć na niektóre pytania z ankiety, np. 5, 6, 7. Ponieważ opis struktury próby jest dość lakoniczny trudno ocenić, jak duży był udział osób o tak niewielkim stażu pracy i tym samym, jaki to mogło mieć wpływ na pozyskane wyniki. Poza tym Autorka pisze o procesach tworzenia się kultury organizacyjnej podczas M&A. Czy oznacza to, że kultura organizacyjna wcześniej nie istniała? Czy raczej nie powinno użyć się sformułowania „proces zmiany/ewolucji kultury organizacyjnej”?

Chciałabym również, aby Doktorantka wyjaśniła, w jaki sposób powstały pytania w ankiecie diagnozujące kulturę organizacyjną. Z opisu wiemy, iż inspiracją był model Hofstede, którego przyjęcie jest dość dyskusyjne zważywszy, jaki paradygmat kultury przyjęła Autorka. Czy jednak pytania w ankiecie mierzące wymiary kulturowe są oparte na oryginalnej koncepcji Hofstede? Dlaczego Doktorantka wykorzystowała klasyfikację stosowaną do pomiaru kultury narodowej, skoro Hofstede proponuje odrębną klasyfikację dla kultury organizacyjnej? Moje wątpliwości budzą następujące pytania: 1d i 1e, które Autorka przypisała do wymiaru dystans władzy – moim zdaniem bardziej odzwierciedlają unikanie niepewności; 1f, którego sposób sformułowania nasuwa tak stereotypowe postrzeganie ról, iż może prowadzić do ujawnienia się podczas badania tzw. efektu społecznych oczekiwań



(Sargeant, 2011); Im – jak satysfakcja z pracy ma się do pomiaru orientacji długoterminowej (Bearden, 2006)? Poza tym pytanie 7 ankiety dotyczy raczej warunków pracy niż kultury pracy. Czy Doktorantka mogłaby wyjaśnić, co rozumie pod pojęciem kultury pracy?

Oceniając wartość naukową dysertacji pragnę zwrócić uwagę na kolejną kwestię. Mianowicie, ze względu na to, iż w rozprawie przyjęto paradygmat interpretacyjny studia literaturowe przed podjęciem badań w terenie nie były zbyt szeroko zakrojone. Uważam, iż Doktorantka powinna je pogłębić po zrealizowaniu badań empirycznych i zaprezentować w formie dyskusji w rozdziale 5.

Pomimo podniesionych uwag krytycznych stwierdzam, iż **podjęte w rozprawie rozważania naukowe stanowią cenny wkład** w poszerzanie wiedzy nt. roli kultury organizacyjnej w procesach M&A podejmowanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe.

#### 4. Strona formalna pracy

Rozprawa została przygotowana bardzo starannie i konsekwentnie pod względem edycyjnym. Dla wyróżnienia cytatów z badań własnych Autorka stosuje mniejszą czcionkę i węższą interlinię, cytaty w studiach literaturowych zapisane są kursywą, rysunki i tabele jednolicie opisane i posiadają spójną szatę graficzną. Źródła są przytaczane prawidłowo. Poprawny układ formalny pracy dotyczy także spisu treści, literatury oraz załącznika.

Niestety mam pewne zastrzeżenia co do języka. Autorka zbyt często powtarza wyrazy w zdaniach, np. czasownik „móc” w różnych formach. Niewłaściwie rozpoczyna zdania, np. od wyrazu „czyli”. Błędy interpunkcyjne są tak liczne, że niekiedy trudno zrozumieć treść, zwłaszcza, gdy przytaczane są wypowiedzi rozmówców. Wydaje się, iż Doktorantka mogła okroić cytaty i dołożyć większych starań w celu ich właściwej transkrypcji.

#### 5. Wnioski

Biorąc pod uwagę argumenty przytoczone w opinii do recenzowanej pracy doktorskiej (tj. dobrze umotywowany dobór tematu, właściwie określone cele i zakres pracy, spójny i przemyślany jej układ, dojrzałe rozważania i ich osadzenie w dorobku teoretycznym w dyscyplinie nauki o zarządzaniu) należy uznać, iż **stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego** (sformułowanie tematu, identyfikacja luki badawczej, dobór metod badań i ich zakres) **a Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Recenzowana rozprawa stanowi wkład w rozwój wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu w zakresie opisu procesów kulturowych zachodzących

podczas M&A w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz spełnia kryteria stawiane tego typu pracom w ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw*. Rozważania podjęte w rozprawie mogą uzupełnić dorobek takich obszarów wiedzy, jak zarządzanie międzynarodowe i zarządzanie międzykulturowe. W związku z powyższym **wnoszę o dopuszczenie pracy doktorskiej** pt. „Kultura organizacyjna w procesach fuzji i przejęć. Przypadki firm międzynarodowych w Polsce” autorstwa mgr Pauliny Gawryszewskiej **do publicznej obrony**.

**Źródła przywołane w recenzji:**

*Moje notatki Rozkmita*

- Bearden, W. O. (2006). A measure of Long-Term Orientation: Development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456–467. doi:10.1177/0092070306286706
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Miroshnik, V. (2002). Culture and international management: a review. *Journal of Management Development*, 21(7), 521–544. doi:10.1108/02621710210434647
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2008). Implications of culture in the performance of International construction joint ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(5), 361–370. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:5(361)
- Sargeant, Z. L. A. (2011). Dealing with social desirability bias: An application to charitable giving. *European Journal of Marketing*, 45(5), 703–719. doi:10.1108/03090561111119994
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19, 288–303. doi:10.1108/13527601211247053
- Zajac, C. (2006). *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw* (2nd ed.). Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Zajac, C. (2012). Spoleczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych - wyniki badań. In *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych* (pp. 140–158). Warszawa: PWE.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. Wildemuth (Ed.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (pp. 308–319). Westport, CT: Libraries Unlimited.
- Zhu, Z., & Huang, H. (2007). The Cultural Integration in the Process of Cross-border Mergers and Acquisitions, 3(2), 40–45.