

**Recenzja rozprawy doktorskiej autorstwa Katarzyny Zabratańskiej**

**pt.: *Koncepcja różnorodności i zarządzania różnorodnością w organizacji na przykładzie spółek giełdowych***

**Promotor rozprawy:**

**dr hab. Jagoda Jezior -prof. UMCS**

**1. Określenie trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego podjętego w rozprawie**

Recenzowana rozprawa mgr Katarzyny Zabratańskiej mieści się przede wszystkim w obszarze nauk socjologicznych, zwłaszcza zaś w obszarze socjologii organizacji i zarządzania. Tym nie mniej w sposób w pełni uzasadniony, zarówno na etapie konceptualizacji pracy jak i wiodących interpretacji Doktorantka korzysta z dorobku nauk o zarządzaniu, psychologii czy prawa. Świadczy o tym zarówno zakres tematyczny rozprawy, zaplecze teoretyczne, założenia metodologiczne jak i sam projekt badawczy, stanowiący podstawę części empirycznej pracy. Autorka rozprawy problematykę różnorodności i zarządzania różnorodnością próbuje przy tym charakteryzować m.in. poprzez odwoływanie się do wiodących modeli i ujęć odnoszących się zarówno do koncepcji różnorodności pracowników jak i zarządzania różnorodnością w działaniach organizacji. To, co zwraca szczególną uwagę, to w miarę wyczerpujący przegląd badań empirycznych innych autorów na temat implementacji rozwiązań prawnych jak i paraprawnych (różnego rodzaju kodeksy etyczne) funkcjonujących w przestrzeni organizacyjnej (Gender Index, CSR/Diversity Project czy Barometr Różnorodności).

Celem rozważań naukowych Doktorantki było bowiem, jak stwierdza we wstępie, nie tylko (...) *przedstawienie koncepcji teoretycznych dotyczących różnorodności i zarządzania różnorodnością* (...) ale także (...) *analiza i opis sposobów implementacji koncepcji zarządzania różnorodnością w realiach organizacyjnych* (s.7). Autorka rozprawy dodaje, że

Instytut Socjologii UMCS  
Wpłynęło dn. 06 LIS 2024  
podpis.....*ep*.....

jej ambicją są także (...) *zadania pogłębionego zrozumienia wyzwań i możliwości związanych z zarządzaniem różnorodnością w nowoczesnych organizacjach* (s.7). Dalej Autorka pisze, że: *Przeprowadzona analiza obejmuje złożoność zagadnienia zarządzania różnorodnością, z uwzględnieniem kontekstów społecznych, kulturowych i ekonomicznych, które kształtują podejście organizacji do tych kwestii, jak również wewnętrzne, organizacyjne uwarunkowania formuły tego zarządzania i jego wdrażania, typu: cele biznesowe, procesy zarządcze, kultura organizacyjna* ( s.7). Przyznać należy, że przyjęty cel rozważań jest nie tylko rozległy i wielowątkowy ale również trudny do realizacji, choćby ze względu na fakt, że wątki społeczne i kulturowe winny w pracy socjologicznej mieć charakter kluczowy.

Problematyka podjęta w pracy jest z pewnością nie tylko bardzo ważna, aktualna ale i bardzo złożona, zarówno z teoretycznego jak i aplikacyjnego ( praktycznego) punktu widzenia, co zresztą Doktorantka podkreśla w swojej rozprawie. Z pewnością podjęcie przez Katarzynę Zabratańską kwestii zarządzania różnorodnością, rozumianego jako proces wszechstronnego kształtowania środowiska pracy w którym strategię i programy działań skierowane są ( ...) *na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału pracowniczego w osiąganiu celów organizacji* ( s.7) spełniło warunki trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego. Dodać należy, że badania empiryczne podjęte przez Doktorantkę wykraczają też poza warunki brzegowe stawiane rozprawom doktorskim, zwłaszcza jeśli chodzi o materiał empiryczny, stanowiący podstawę do prowadzonych analiz i interpretacji. Wybór podstaw teoretycznych prowadzonych rozważań, mieszczących się w przywoływanych koncepcjach, w wiodącej dla tej rozprawy subdyscyplinach naukowych oraz przyjęte rozstrzygnięcia metodologiczne czynią rozprawę zamierzeniem oryginalnym, zarówno z punktu widzenia trafności wyboru strategii procesu badawczego jak i pracy z danymi empirycznymi.

## **2. Ocena poprawności i kompletności problemów badawczych oraz hipotez badawczych**

Na ocenę rozprawy doktorskiej istotny wpływ ma poprawność i kompletność problemów/pytań badawczych oraz formułowanych przez Doktorantkę hipotez badawczych. Mgr Katarzyna Zabratańska za wiodący i doprecyzowany w rozdziale metodologicznym problem rozprawy, sformułowany w postaci pytania, uznała zgłębienie istoty zarządzania różnorodnością w organizacji oraz sposobów i efektów zastosowania w organizacji przyjętej koncepcji zarządzania różnorodnością.

Pytania te miały pozwolić Autorce rozprawy zarówno na ukierunkowanie empirycznej weryfikacji postawionych hipotez jak i osiągnąć zakładany cel główny. Należy przy tym zauważyć, że sformułowane hipotezy to hipotezy złożone, wymagające bardzo dobrego rozeznania w istocie związków między czynnikami odnoszącymi się do prób implementacji zarządzania różnorodnością w organizacji a osiągnięciem skutecznych praktyk zarządzania. Praktyki te odnoszą się do ich różnych wymiarów, w tym do wymiaru społecznego, w którym różnorodność ról zawodowych czy biografii kulturowych pracowników ma istotne znaczenie.

Opiniowana rozprawa posiada bardzo dobrze przemyślane i w sposób uporządkowany przedstawione wiodące pojęcia, których operacjonalizacja nie budzi zastrzeżeń, oraz wyraźnie zakreślone ramy konceptualno-interpretacyjne, odnoszące się do planowanych i prowadzonych badań. Przyjęcie przez Doktorantkę definicji organizacji sformułowanej przez W. R. Scotta i G. F. Davisa pozwoliło, w sposób uzasadniony, połączyć w prowadzonych rozważaniach perspektywę stricte socjologicznej z perspektywą występującą w naukach o zarządzaniu czy w psychologii. Autorka w kolejnych odsłonach prowadzonych analiz i interpretacji konsekwentnie traktuje organizację jako system społeczny który działa w określonym celu, wykorzystując mechanizmy zarządzania określonymi zasobami i strukturami organizacyjnymi. Co więcej, Doktorantka w swoim podejściu badawczym wykorzystuje zintegrowany model zarządzania różnorodnością, co pozwala jej na wprowadzenie do swoich analiz i interpretacji perspektywy psychologicznej, w której istotne są m.in.: psychofizyczne możliwości pracowników, zdobyta przez nich wiedza, potencjał intelektualny, doświadczenie i umiejętności zawodowe oraz demonstrowane w pracy postawy.

Recenzowana rozprawa, licząca 264 strony, składa się ze wstępu, sześciu zasadniczych rozdziałów, w tym z rozdziału metodologicznego, zakończenia, aneksu, wykazu przywoływanych w rozprawie pozycji bibliograficznych, spisu tabel i wykazu używanych w rozprawie skrótów. Niestety, w spisie treści pominięte zostały: wykazy analizowanych dokumentów 5 spółek giełdowych, badanych przez mgr Katarzynę Zabratąńską, wykazy aktów prawa międzynarodowego i krajowego oraz stron internetowych. Struktura pracy jest prawidłowa, a poszczególne rozdziały następują po sobie w sposób logiczny. Zdaniem recenzentki zasadnym byłoby jednak kończenie każdego rozdziału w części teoretycznej (poza rozdziałem metodologicznym) wyodrębnionym, krótkim choćby podsumowaniem, w którym zawarte być mogły uzasadnienia przejścia do kolejnego rozdziału.

Sposób prezentowania wiodących treści umieszczanych w kolejnych rozdziałach jest uporządkowany a Autorka rozprawy dobrze panuje nad wielowątkowością i szczegółowością prezentowanych treści, nad zróżnicowanym i bardzo interesującym materiałem źródłowym oraz nad funkcjonalnością przywoływanego w dysertacji, zróżnicowanego zaplecza literaturowego zarówno z zakresu nauk socjologicznych jak i nauk pokrewnych.

Z całą pewnością stopień wykorzystania w rozprawie wiedzy teoretycznej, stanowiącej ramy interpretacyjne dla prowadzonych analiz empirycznych zasługuje na pozytywną ocenę. To, co jednak nieco zakłóca bardzo pozytywną ocenę rozprawy, to moim zdaniem zbyt opisowy sposób prezentowania uzyskanych danych empirycznych oraz często pojawiająca się powściągliwość interpretacyjna, która oczywiście w wielu przypadkach jest pożądana, ale tutaj Autorka rozprawy stosuje chyba zbyt daleko idące samoograniczenie.

#### **4. Ocena znajomości metod i technik badawczych, przyjętych i zastosowanych w rozprawie oraz ocena stopnia zaawansowania analiz ilościowych i/lub jakościowych, sposobu analizy i interpretacji wykorzystanych w rozprawie źródeł empirycznych**

Doktorantka bardzo swobodnie i z dużym merytorycznym znanstwem dotyczącym zarządzania różnorodnością porusza się w wielości wątków tematycznych podnoszonych w badaniu, a uzyskane wyniki i wypowiedzi w sposób przejrzysty i uporządkowany interpretuje z punktu widzenia przyjętych założeń badawczych. Jednak interpretacje te wobec bardzo dużego rozproszenia i szczegółowości prezentowanych danych z konieczności w wielu przypadkach mają charakter fragmentaryczny. Wydaje się, że Autorce rozprawy zabrakło czasu na to, aby rozdział empiryczny został bardziej dopracowany.

Tym bardziej, że na pozytywną ocenę zasługuje wykorzystanie na użytek opracowywania i prezentacji zebranego materiału empirycznego właściwie dobranych metod i technik badawczych. Mgr Katarzyna Zabratńska wykorzystwała w procesie zbierania materiału do dalszej analizy zarówno analizę istniejących w badanych spółkach dokumentów, pogłębiony wywiad swobodny oraz wywiad zogniskowany. W dokumentach zastanych ( 48 dokumentów z 5 spółek giełdowych) Doktorantka poszukiwała informacji odnoszących się zarówno do samej koncepcji zarządzania różnorodnością jak i do różnych wymiarów zarządzania różnorodnością: jego genezy, miejsca w organizacji, stosowanych narzędzi zarządzania różnorodnością oraz wynikających z tego procesu korzyści, barier i wyzwań. W analizie wykorzystano cztery główne rodzaje dokumentów: te, które odnosiły się do przyjętej strategii,

do przyjętej polityki, określanej często jako deklaracje czy manifesty, treści kodeksów (czyli oficjalnych ale parapravných regulacji) oraz raporty.

Na podkreślenie zasługuje wykorzystanie w procesie opracowywania zgromadzonych materiałów analizy pól semantycznych dla wybranych, wiodących słów -kluczy. W podsumowaniu wyników prowadzonej analizy materiałów zastanych Autorka wskazuje na kilka ważnych kwestii, zarówno natury merytorycznej jak i metodologicznej (s. 159- 162). Prowadzona analiza pozwoliła Doktorantce stwierdzić, że: zarządzanie różnorodnością jest wdrażane świadomie i planowo; w szeroko ujętych definicjach różnorodności i ważną rolę odgrywa kontekst społeczny ( m.in.: płeć, wiek pracowników, pochodzenia etniczne, orientacja seksualna, wyznawana religia, czy niepełnosprawność). Zarządzanie różnorodnością jest, jak pisze Doktorantka, umiejscowione w organizacji na różne sposoby, jednak podejmowane przez organizacje działania są spójne i zorientowane na realizację jej strategicznych celów; występują również określone korzyści wynikające ze stosowania efektywnego zarządzania różnorodnością. Co jednak ważne, Autorka przyznaje, że trudno było na podstawie analizy istniejących dokumentów bezpośrednio zidentyfikować występujące zagrożenia i wyzwania.

Co ciekawe, uwagi natury metodologicznej odnoszone do badanych dokumentów wskazują na to, że Doktorantka ma rozwinięty zmysł metodologiczny i potrafi uchwycić istotne ograniczenia i słabości dotyczące analizowanych treści. Przede wszystkim dokumenty odzwierciedlają oczekiwania zewnętrznych interesariuszy i presję regulacji prawnych. Często identyfikowany był deklaracyjny charakter wielu dokumentów z których wynika, że nadrzędnym celem organizacji jest realizacja celów biznesowych. Analizowane dokumenty mają zazwyczaj charakter jednorodny i rzadko pojawiają się w nich treści dotyczące ryzyka lub innych negatywnych treści związanych z zarządzaniem różnorodnością. Istnieje brak jasności w zakresie stosowanej metodologii liczenia wskaźników różnorodności; organizacje ustalają własne wskaźniki różnorodności, odzwierciedlające ich specyficzną sytuację. Te konstatacje poczynione przez Autorkę rozprawy dowodzą, że zna się ona bardzo dobrze na konkretnych praktykach implementowania zasad zarządzania różnorodnością na poziom organizacji oraz potrafi z wyczuciem dokonać interpretacji stosowania takich a nie innych rozwiązań przez organizacje.

Zasady doboru celowego 16 respondentów do przeprowadzonych przez Doktorantkę wywiadów swobodnych częściowo ustrzygowanych oraz zakres merytoryczny pytań

dotyczący pięciu wiodących zagadnień został jasno zaprezentowany. Prezentacja wyników badań pochodzących z tych wywiadów odbywała się według przyjętego wcześniej porządku, również z wykorzystaniem pól semantycznych dla określonych słów-kluczy. Szkoda tylko, że Autorka nie zamieściła w aneksie układu realizowanego wywiadu. Wywiad grupowy ( 12 osób), który był prowadzony z wykorzystaniem tych samych zagadnień co w wywiadach swobodnych i do którego Doktorantka przywiązuje dużą wagę budzi jednak pewną drobną wątpliwość. Wywiad prowadziła ( była moderatorem) Doktorantka, której eksperckość była znana uczestnikom wywiadu co mogło wpływać na wystąpienie całego szeregu samoograniczeń w wypowiedziach u badanych osób.

### **Podsumowanie**

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że Doktorantka ( mimo drobnych uwag i wątpliwości przedstawionych w recenzji) wykazała się nie tylko bardzo dobrą znajomością podjętej w rozprawie problematyki ale również kompetencjami metodologicznymi, co złożyło się na to, że rozprawa ma spójny charakter, wpisujący się w dobrze dobrane i wykorzystane ramy teoretyczne zarówno w części czysto literaturowej jak i w rozdziałach empirycznych. Oceniając sposób realizacji przyjętego celu rozprawy, założenia metodologiczne, duży wkład pracy oraz uzyskane rezultaty, należy stwierdzić, że wiodące kierunki interpretacji zastosowane przez Doktorantkę mogą stanowić inspirację do kontynuowania badań socjologicznych na temat zarządzania różnorodnością w organizacjach. Co więcej, rekomendacje które można wyprowadzić z uzyskanych i zinterpretowanych wyników badań empirycznych mają istotne znaczenie o charakterze czysto biznesowym.

### **5. Ocena formalnej strony rozprawy ( poprawność redakcyjno- językowa, opanowanie techniki pisania pracy, sporządzania przypisów, tabel, bibliografii)**

Strona formalna rozprawy spełnia wszystkie podstawowe wymagania, choć zdarzają się potknięcia językowe natury stylistycznej. Tabele zawierają poprawnie sformułowane tytuły, a tam gdzie to konieczne – podstawę źródłową zawartych w tabeli treści. Choć przypisy i tabele zostały sporządzone zgodnie z oczekiwaniami, to można mieć zastrzeżenia dotyczące zapisu pozycji bibliograficznych, w odniesieniu do których brak jest informacji dotyczących wydawnictwa. W moim przekonaniu praca naukowa, a taką jest praca doktorska, winna być opatrywana pełnymi informacjami bibliograficznymi. Na bardzo pozytywną ocenę zasługuje język rozprawy, spełniający kryteria języka naukowego.

## Konkluzja

Podsumowując i waząc przedstawione wyżej wszystkie zamieszczone w recenzji oceny, uwagi i wątpliwości należy stwierdzić, iż praca doktorska mgr Katarzyny Zabratańskiej jest oryginalnym przedsięwzięciem badawczym, potwierdzającym dobre przygotowanie Doktorantki do samodzielnej pracy badawczej. Rozprawa zawiera wyraźnie sformułowany cel poznawczy, konieczną obudowę literaturową zarówno w j. polskim jak i j. angielskim oraz opiera się na oryginalnym, pomyślnie zrealizowanym projekcie empirycznym, którego rezultaty oceniam pozytywnie. Całość rozprawy świadczy korzystnie o umiejętnościach i kompetencjach teoretycznych i metodologiczno-badawczych jej Autorki. Rozprawa doktorska mgr Katarzyny Zabratańskiej spełnia wszystkie, określone ustawowo wymagania stawiane pracom doktorskim, tzn. stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a Doktorantka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w zakresie nauk socjologicznych. Wnoszę więc o dopuszczenie mgr Katarzyny Zabratańskiej do dalszych etapów postępowania doktorskiego, a przedłożoną do recenzji pracę rekomenduję jako podstawę do nadania mgr **Katarzynie Zabratańskiej** stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki socjologiczne.

