



Poznań, dn. 11 maja 2026 r.

/Recenzja opracowana w języku polskim i angielskim/

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Xiaochen Bu

nt. „Building positive relationships at Sino-Polish workplace in Poland ”

napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś oraz

Prof. Pauliina Ulkuniemi, PhD

1. Podstawy formalno-prawne sporządzenia recenzji

Podstawą do sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo, dr hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 03.04.2026 r., informujące o powierzeniu funkcji recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Opinie o pracy przygotowano z uwzględnieniem wymogów stawianych pracom doktorskim, określonym w art. 187 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., odnosząc się do oceny podjętego problemu badawczego, celów pracy i pytań badawczych, struktury i układu rozprawy, doboru metod i narzędzi badawczych oraz wartości naukowej dysertacji. Recenzje podsumowują wnioski końcowe zawierające ocenę pracy.

2. Ocena podjętego problemu badawczego, celu pracy i pytań badawczych

Przedstawiony w pracy problem badawczy należy ocenić jako bardzo aktualny i istotny zarówno z perspektywy poznawczej, jak i społeczno-organizacyjnej. Autorka podejmuje zagadnienie kształtowania pozytywnych relacji współpracowniczych pomiędzy chińskimi expatrianci podejmujący pracę z własnej inicjatywy a polskimi pracownikami w środowisku międzykulturowym. Wybór tej tematyki jest uzasadniony nasilającymi się procesami globalizacji rynku pracy, wzrostem mobilności zawodowej oraz rozwojem współpracy gospodarczej między Chinami a Polską.

Na podkreślenie zasługuje trafne rozpoznanie luk badawczych. Autorka słusznie wskazuje, że dotychczasowe badania nad expatriacją i relacjami międzykulturowymi koncentrowały się głównie na środowiskach zachodnich, podczas gdy doświadczenia chińskich pracowników funkcjonujących w Europie Środkowo-Wschodniej pozostają nadal słabo rozpoznane. Widoczny jest również niedobór analiz dotyczących jakości relacji interpersonalnych w chińsko-polskim środowisku pracy, procesów wzajemnej adaptacji kulturowej oraz budowania trwałych relacji zawodowych pomiędzy chińskimi i polskimi współpracownikami. Za szczególnie wartościowe należy uznać uwzględnienie przez Autorkę koncepcji Guanxi, pozwalającej uchwycić kulturowo uwarunkowane mechanizmy tworzenia, podtrzymywania i rozwijania relacji interpersonalnych charakterystycznych dla chińskiego kręgu kulturowego.

Podjęta problematyka posiada wyraźny wymiar społeczny i organizacyjny. Współczesne organizacje coraz częściej funkcjonują w warunkach różnorodności kulturowej, co wymaga skutecznego zarządzania komunikacją i współpracą pomiędzy pracownikami reprezentującymi odmienne systemy wartości oraz style komunikacji. W tym kontekście analiza mechanizmów sprzyjających budowaniu pozytywnych relacji zawodowych ma istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji i dobrostanu pracowników.

Należy także zaznaczyć, że tematyka rozprawy wpisuje się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie w obszar zarządzania międzykulturowego oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie posiada wyraźny charakter interdyscyplinarny, łącząc zagadnienia z zakresu socjologii migracji, psychologii organizacji oraz komunikacji międzykulturowej.

Cel badań został sformułowany w sposób klarowny i logicznie uzasadniony. Bezpośrednio odnosi się on do zidentyfikowanej luki badawczej dotyczącej ograniczonej wiedzy na temat procesów kształtowania relacji pomiędzy chińskimi expatriantami a polskimi współpracownikami.

Pozytywnie należy ocenić również przyjęte pytania badawcze. Odnoszą się one nie tylko do doświadczeń chińskich i polskich pracowników funkcjonujących we wspólnym środowisku pracy, lecz także do procesów przezwycięzania barier kulturowych, wzajemnej adaptacji, praktyk komunikacyjnych oraz znaczenia kulturowo uwarunkowanych mechanizmów relacyjnych opartych na koncepcji zakorzenienia.

Istotnym walorem pracy jest fakt, że pytania badawcze nie koncentrują się wyłącznie na trudnościach wynikających z różnic kulturowych, lecz obejmują również czynniki sprzyjające budowaniu wysokiej jakości relacji zawodowych. Takie podejście zwiększa wartość poznawczą rozprawy, przesuując punkt ciężkości z perspektywy konfliktów kulturowych na mechanizmy współpracy, integracji i wzajemnego zrozumienia.

Całościowo cel rozprawy oraz pytania badawcze należy uznać za właściwie sformułowane, spójne i adekwatne wobec podjętego problemu badawczego. Stanowią one solidną podstawę do prowadzenia badań nad relacjami interpersonalnymi w środowisku międzykulturowym w kontekście polsko-chińskiego środowiska pracy.

3. Struktura i układ rozprawy

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia, które tworzą zasadniczy tekst rozprawy liczący 177 stron. Dodatkowo na 48 stronach zamieszczono bibliografię oraz cztery załączniki. Rozprawa posiada standardowy układ obejmujący część teoretyczną, metodologiczną oraz empiryczną. Struktura pracy jest uporządkowana, logiczna i spójna, zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym, co świadczy o właściwym zaplanowaniu toku wywodu naukowego oraz zachowaniu odpowiedniej kolejności prezentowanych zagadnień.

Rozdział pierwszy zawiera szeroki i dobrze osadzony w literaturze przedmiotu przegląd badań dotyczących ekspatriacji, adaptacji międzykulturowej, teorii zróżnicowanego zakorzenienia oraz relacji pracowniczych. Autorka trafnie identyfikuje istniejące luki badawcze, budując jednocześnie podstawy teoretyczne dla dalszych analiz.

W rozdziale drugim przedstawiono założenia metodologiczne pracy, projekt badawczy oraz szczegółowy opis zastosowanych metod ilościowych i jakościowych, wraz z charakterystyką badanych prób i sposobem integracji wyników badań.

Rozdziały trzeci i czwarty poświęcono analizie oraz interpretacji wyników badań empirycznych, odpowiednio w ujęciu ilościowym i jakościowym, z wykorzystaniem podejścia metod mieszanych. Przyjęta konstrukcja umożliwiła pogłębioną analizę badanych zależności oraz wzajemną weryfikację uzyskanych rezultatów. Ostatni rozdział zawiera dyskusję wyników badań, wskazanie wkładu teoretycznego i praktycznego rozprawy, omówienie ograniczeń badania oraz rekomendacje dla dalszych badań i praktyki zarządczej.

Całość pracy cechuje spójność metodologiczna, przejrzystość struktury oraz konsekwencja prowadzonego wywodu naukowego.

4. Dobór metod i narzędzi badawczych

Warstwa metodologiczna pracy stanowi jej szczególny walor i należy ocenić ją bardzo wysoko. Autorka wykazała się dobrą znajomością współczesnych podejść badawczych stosowanych w naukach społecznych oraz umiejętnością trafnego doboru metod do specyfiki analizowanego problemu badawczego. Na szczególne podkreślenie zasługuje zastosowanie projektu metod mieszanych (mixed methods), opartego na konwergentnym równoległym modelu badań.

Bardzo pozytywnie należy ocenić komplementarne połączenie komponentu ilościowego i jakościowego. Część ilościowa umożliwia identyfikację zależności pomiędzy kluczowymi konstruktami teoretycznymi, takimi jak przywiązanie, przynależność, zróżnicowane osadzenie, Guanxi oraz relacje wysokiej jakości, natomiast komponent jakościowy pozwala uchwycić kontekst, doświadczenia uczestników oraz mechanizmy stojące za obserwowanymi zależnościami. Dzięki temu Autorka uzyskuje zarówno szerokość analityczną, jak i pogłębione rozumienie badanego zjawiska.

Dobór narzędzi badawczych jest trafny i dobrze osadzony w literaturze przedmiotu. Szczególnie wartościowe jest wykorzystanie zweryfikowanych i wcześniej stosowanych skal pomiarowych, co zwiększa rzetelność oraz trafność prowadzonych analiz. Autorka poprawnie zaplanowała także procedury weryfikacji jakości narzędzi pomiarowych, uwzględniając analizę rzetelności, analizę czynnikową eksploracyjną i confirmacyjną oraz analizę regresji.

Wielkość próby ilościowej jest wprawdzie ograniczona, jednak ograniczenie to należy uznać za w pełni uzasadnione charakterem badanej populacji. Chińscy samoinicjowani expatrianci w Polsce stanowią grupę relatywnie niewielką, rozproszoną i trudnodostępną badawczo, co Autorka szczegółowo wyjaśnia.

Na bardzo pozytywną ocenę zasługuje również komponent jakościowy badania. Zastosowanie półstrukturalnych wywiadów oraz konstrukcji diad chińsko-polskich stanowi istotną wartość poznawczą. Rozwiązanie to umożliwia uchwycenie perspektyw obu stron relacji zawodowych funkcjonujących w tym samym środowisku organizacyjnym, co znacząco wzmacnia wiarygodność oraz głębię interpretacyjną uzyskanych wyników. Autorka wykazała się również świadomością wymogów etycznych i organizacyjnych badań jakościowych, szczegółowo opisując procedury rekrutacji, anonimizacji i analizy danych.

Całościowo należy stwierdzić, że metodyka badań została przygotowana bardzo starannie i jest spójna z problematyką badawczą.

5. Wartość naukowa pracy

Oceniając wartość naukową pracy w odniesieniu do części teoretycznej, należy podkreślić, że stanowi ona rzetelne i wnikliwe opracowanie problematyki, oparte na bardzo szerokiej bazie literaturowej obejmującej aż 363 publikacje naukowe. Autorka wykazuje się bardzo dobrą orientacją w literaturze międzynarodowej i polskiej, obejmującej zarówno klasyczne koncepcje dotyczące ekspatriacji i akulturacji, jak i najnowsze podejścia odnoszące się do ponadprzeciętnej różnorodności społecznej, zróżnicowanego zakorzenienia społecznego oraz wysokiej jakości relacji interpersonalnych.

Do szczególnych atutów pracy należy umiejętne połączenie różnych perspektyw teoretycznych oraz interdyscyplinary charakter analizy. Na uwagę zasługuje również trafna identyfikacja luki badawczej dotyczącej relacji między chińskimi ekspatriantami podejmującymi pracę z własnej inicjatywy a polskimi pracownikami w środowisku międzykulturowym. Cennym elementem jest także włączenie kategorii relacji osobistych charakterystycznych dla kultury chińskiej jako specyficznego mechanizmu budowania relacji zawodowych, co nadaje pracy oryginalny charakter i podnosi jej wartość poznawczą.

Mocną stroną rozdziału jest ponadto logiczna struktura wywodu, konsekwentne prowadzenie narracji oraz zdolność do krytycznego zestawiania różnych stanowisk badawczych. Analiza literatury nie ogranicza się jedynie do opisu dotychczasowych badań, lecz stanowi solidną podstawę do budowy własnych założeń badawczych.

Pewną słabością części teoretycznej jest miejscami nadmierna opisowość oraz występowanie niektórych powtórzeń, zwłaszcza w zakresie charakterystyki ekspatriantów podejmujących pracę z własnej inicjatywy i procesów akulturacyjnych. Można również wskazać, że niektóre fragmenty mogłyby zostać mocniej syntetyzowane i wyraźniej powiązane z modelem badawczym pracy. Uwagi te mają jednak charakter drugorzędny i nie obniżają wysokiej oceny całości, która prezentuje bardzo dobry poziom merytoryczny i świadczy o dużej dojrzałości naukowej Autorki.

Z punktu widzenia wartości empirycznych praca przyczynia się do wyjaśnienia mechanizmów budowania pozytywnych relacji w środowisku chińsko-polskim poprzez integrację kilku perspektyw teoretycznych — zróżnicowanego zakorzenienia społecznego, relacji charakterystycznych dla kultury chińskiej oraz wysokiej jakości relacji interpersonalnych.

Istotnym osiągnięciem pracy jest wypełnienie luki badawczej dotyczącej chińskich ekspatriantów podejmujących pracę z własnej inicjatywy, zwłaszcza w kontekście Europy Środkowo-Wschodniej oraz relacji z pracownikami kraju goszczącego. Badanie pokazuje, że proces zakorzenienia społecznego ma charakter dynamiczny, wzajemny i wielowymiarowy, obejmując zarówno adaptację ekspatriantów, jak i dostosowanie polskich współpracowników.

Nowatorski charakter pracy przejawia się również w empirycznej weryfikacji roli relacji charakterystycznych dla kultury chińskiej jako czynnika wzmacniającego rozwój wysokiej jakości relacji interpersonalnych. Autorka jako jedna z pierwszych analizuje ilościowo zależności między emocjonalnym zaangażowaniem, wzajemnością, zaufaniem i poczuciem przynależności w środowisku chińsko-polskim. Szczególnie wartościowe jest także wykazanie, że niektóre elementy chińskiej kultury relacyjnej, takie jak troska o reputację i zachowanie twarzy, znajdują swoje odpowiedniki również w kulturze polskiej.

Praca wnosi ponadto istotny wkład do badań nad komunikacją międzykulturową, ukazując znaczenie wzajemnego dostosowania językowego, negocjowania norm komunikacyjnych oraz budowania zaufania w zespołach wielokulturowych.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę na pewne ograniczenia badania empirycznego. W części jakościowej pewnym problemem może być wpływ interpretacji badacza na analizę materiału empirycznego. W badaniach dotyczących relacji międzykulturowych istnieje ryzyko nadinterpretacji niektórych zachowań przez pryzmat różnic kulturowych. Dodatkowo część pojęć charakterystycznych dla kultury chińskiej, takich jak relacje osobiste, wzajemność czy zachowanie twarzy, jest trudna do pełnej operacjonalizacji i może być odmiennie rozumiana przez respondentów.

Można również zauważyć, że badanie silnie koncentruje się na pozytywnych relacjach interpersonalnych i mechanizmach integracyjnych, podczas gdy mniej uwagi poświęcono konfliktom, relacjom negatywnym czy sytuacjom nieudanej adaptacji, które również stanowią ważny element funkcjonowania środowisk wielokulturowych.

W związku z powyższym nasuwają się dwa pytania do Autorki, o których wyjaśnienie proszę podczas publicznej obrony pracy:

1. W jaki sposób Autorka ograniczała ryzyko subiektywnej interpretacji materiału jakościowego, szczególnie w odniesieniu do analizy zachowań respondentów przez pryzmat różnic kulturowych oraz interpretacji pojęć charakterystycznych dla kultury chińskiej?
2. Z czego wynikało skoncentrowanie badań przede wszystkim na pozytywnych relacjach interpersonalnych i mechanizmach integracyjnych? Czy Autorka rozważyła uwzględnienie w analizie również konfliktów, relacji negatywnych lub przypadków nieudanej adaptacji międzykulturowej?

6. Wnioski końcowe i ocena pracy

Biorąc pod uwagę powyższe, należy stwierdzić, że rozprawa doktorska prezentuje bardzo wysoki poziom naukowy i metodologiczny.

Do najważniejszych walorów pracy w zakresie **oryginalność rozwiązania problemu naukowego** należy zaliczyć:

- podjęcie aktualnej i słabo rozpoznanej problematyki dotyczącej relacji pomiędzy chińskimi expatrianci podejmujący pracę z własnej inicjatywy a polskimi pracownikami,
- skoncentrowanie badań na środowisku Europy Środkowo-Wschodniej, które pozostaje relatywnie rzadko analizowane w literaturze międzynarodowej,
- integrację różnych perspektyw teoretycznych, obejmujących teorię zróżnicowanego zakorzenienia społecznego, koncepcję Guanxi oraz teorię wysokiej jakości relacji interpersonalnych,
- empiryczne ukazanie kulturowo uwarunkowanych mechanizmów budowania relacji zawodowych w środowisku chińsko-polskim,
- wniesienie nowych ustaleń do badań nad zarządzaniem międzykulturowym i funkcjonowaniem organizacji wielokulturowych.

W zakresie **ogólnej wiedzy teoretycznej** Autorka wykazała się:

- bardzo dobrą znajomością krajowej i międzynarodowej literatury przedmiotu,
- umiejętnością krytycznej analizy i syntezy dotychczasowego dorobku naukowego,
- właściwym doбором koncepcji teoretycznych adekwatnych do problematyki badawczej,

- umiejętnością logicznego powiązania analiz teoretycznych z częścią empiryczną pracy,
- wysoką świadomością interdyscyplinarnego charakteru podejmowanej problematyki obejmującej zagadnienia zarządzania międzykulturowego, komunikacji międzykulturowej, socjologii migracji oraz psychologii organizacji.

W odniesieniu do **umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych** na szczególne podkreślenie zasługuje:

- samodzielne i poprawne metodologicznie zaprojektowanie procesu badawczego,
- trafny dobór metod i narzędzi badawczych adekwatnych do złożoności analizowanego problemu,
- właściwe zastosowanie podejścia metod mieszanych (mixed methods),
- umiejętność integracji wyników badań ilościowych i jakościowych,
- rzetelne przeprowadzenie analiz empirycznych oraz poprawna interpretacja wyników,
- świadomość ograniczeń własnych badań oraz zdolność do krytycznej refleksji nad uzyskanymi rezultatami,
- realizacja badań w trudnodostępnej i wymagającej populacji badawczej.

W związku z tym stwierdzam, że rozprawa mgr Xiaochen Bu nt. „Building positive relationships at Sino-Polish workplace in Poland” **spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim**, o których mowa w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Tym samym **wnoszę o dopuszczenie pracy do publicznej obrony**.

Jednocześnie, mając na uwadze szczególną wartość naukową pracy, wyrażającą się w integracji koncepcji zróżnicowanego zakorzenienia społecznego, relacji charakterystycznych dla kultury chińskiej oraz wysokiej jakości relacji interpersonalnych, a także zastosowanie metod mieszanych i wykazanie moderującej roli relacji charakterystycznych dla kultury chińskiej w budowaniu pozytywnych relacji w środowisku chińsko-polskim oraz uwzględniając wysoką wartość użyteczną pracy w zakresie wskazań dla zarządzania międzykulturowego i funkcjonowania zespołów wielokulturowych, **wnoszę o wyróżnienie rozprawy doktorskiej**.

REVIEW

of the doctoral dissertation by Xiaochen Bu, MA
entitled “Building Positive Relationships at the Sino-Polish Workplace in Poland”
written under the academic supervision of prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś and
Prof. Pauliina Ulkuniemi, PhD

1. Formal and legal basis for preparing the review

The basis for preparing this review is the letter of dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK, Chair of the Scientific Discipline Council for Management and Quality Sciences, dated 3 April 2026, informing about the appointment of the reviewer of the above-mentioned doctoral dissertation. The dissertation has been reviewed in accordance with the requirements for doctoral dissertations specified in Article 187 of the Act of 20 July 2018 – Law on Higher Education and Science. The review addresses the assessment of the undertaken research problem, the objectives of the dissertation and the research questions, the structure and organization of the dissertation, the selection of research methods and tools, as well as the scientific value of the dissertation. The reviews conclude with final remarks containing the overall evaluation of the dissertation.

2. Evaluation of the undertaken research problem, the purpose of the dissertation, and the research questions

The research problem presented in the dissertation should be assessed as highly relevant and significant from both cognitive and socio-organizational perspectives. The Author addresses the issue of shaping positive coworker relationships between Chinese self-initiated expatriates and Polish employees in an intercultural work environment. The choice of this topic is justified by the intensifying processes of labor market globalization, increasing professional mobility, and the growing economic cooperation between China and Poland.

Particular emphasis should be placed on the accurate identification of research gaps. The Author rightly points out that previous studies on expatriation and intercultural relations have focused mainly on Western environments, whereas the experiences of Chinese employees functioning in Central and Eastern Europe remain insufficiently explored. There is also a noticeable shortage of analyses concerning the quality of interpersonal relationships in the Sino-Polish workplace, processes of mutual cultural adaptation, and the development of sustainable professional relationships between Chinese and Polish coworkers. Especially valuable is the Author’s incorporation of the concept of Guanxi, which enables the identification of culturally conditioned mechanisms for establishing, maintaining, and developing interpersonal relationships characteristic of the Chinese cultural context.

The issue under consideration also has a clear social and organizational dimension. Contemporary organizations increasingly operate in culturally diverse environments, which requires effective management of communication and cooperation among employees representing different value systems and communication styles. In this context, the analysis of mechanisms supporting the development of positive workplace relationships is of considerable importance both for organizational functioning and employee well-being.

It should also be emphasized that the dissertation is grounded in the discipline of management and quality sciences, particularly in the areas of intercultural management and human resource

management. At the same time, it demonstrates a strong interdisciplinary character by integrating issues related to migration sociology, organizational psychology, and intercultural communication. The aim of the study has been formulated in a clear and logically justified manner. It directly addresses the identified research gap concerning the limited understanding of the processes shaping relationships between Chinese self-initiated expatriates and local Polish coworkers.

The adopted research questions should also be assessed positively. They relate not only to the experiences of Chinese and Polish employees functioning within a shared workplace, but also to the processes of overcoming cultural barriers, mutual adaptation, communication practices, and the significance of culturally conditioned relational mechanisms grounded in the concept of differentiated embedding.

An important strength of the dissertation is that the research questions do not focus exclusively on difficulties arising from cultural differences, but also include factors fostering the development of high-quality workplace relationships. Such an approach enhances the scientific value of the dissertation by shifting the emphasis from the perspective of cultural conflicts toward mechanisms of cooperation, integration, and mutual understanding.

Overall, the purpose of the dissertation and the research questions should be regarded as properly formulated, coherent, and adequate in relation to the undertaken research problem. They provide a solid foundation for conducting research on interpersonal relationships in an intercultural environment within the context of the Sino-Polish workplace.

3. Structure and Organization of the Dissertation

The dissertation consists of an introduction, five chapters, and a conclusion, which together form the main body of the thesis comprising 177 pages. In addition, 48 pages are devoted to the bibliography and four appendices. The dissertation follows a standard structure, including theoretical, methodological, and empirical sections. The overall structure is well-organized, logical, and coherent, both formally and substantively, demonstrating a well-conceived research design and an appropriate sequence of the issues discussed throughout the study.

Chapter One provides a broad and well-grounded literature review concerning expatriation, cross-cultural adaptation, differentiated embeddedness theory, and employment relations. The author successfully identifies existing research gaps while simultaneously establishing the theoretical foundations for the subsequent analyses.

Chapter Two presents the methodological assumptions of the study, the research design, and a detailed description of the quantitative and qualitative methods employed, together with the characteristics of the research samples and the procedures used for integrating the research findings.

Chapters Three and Four are devoted to the analysis and interpretation of the empirical research results, respectively from quantitative and qualitative perspectives, using a mixed-methods approach. The adopted structure enabled an in-depth examination of the investigated relationships and facilitated the mutual verification of the obtained findings. The final chapter includes a discussion of the research results, highlights the theoretical and practical contributions of the dissertation, addresses the limitations of the study, and provides recommendations for future research and managerial practice.

Overall, the dissertation is characterized by methodological consistency, clarity of structure, and a coherent scientific argumentation.

4. Selection of research methods and tools

The methodological layer of the dissertation constitutes one of its particular strengths and deserves a very high evaluation. The author has demonstrated a strong understanding of contemporary research approaches applied in the social sciences, as well as the ability to appropriately select methods suited to the specificity of the research problem under investigation. Special recognition should be given to the application of a mixed methods research design based on a convergent parallel model.

The complementary integration of quantitative and qualitative components should also be assessed very positively. The quantitative component enables the identification of relationships between key theoretical constructs such as attachment, belonging, differentiated embedding, Guanxi, and high-quality relationships, whereas the qualitative component makes it possible to capture the context, participants' experiences, and the mechanisms underlying the observed relationships. As a result, the author achieves both analytical breadth and an in-depth understanding of the studied phenomenon.

The selection of research instruments is appropriate and well grounded in the relevant literature. Particularly valuable is the use of previously validated and established measurement scales, which increases the reliability and validity of the analyses conducted. The author also correctly designed procedures for verifying the quality of the measurement instruments, including reliability analysis, exploratory and confirmatory factor analysis, as well as regression analysis.

Although the quantitative sample size is relatively limited, this limitation should be regarded as fully justified by the nature of the studied population. Chinese self-initiated expatriates in Poland constitute a relatively small, dispersed, and difficult-to-access research group, which the author explains in detail.

The qualitative component of the study also deserves a very positive evaluation. The use of semi-structured interviews and Chinese-Polish dyadic pairs represents significant cognitive value. This solution makes it possible to capture the perspectives of both sides of workplace relationships functioning within the same organizational environment, thereby substantially strengthening the credibility and interpretative depth of the findings obtained. The author has also demonstrated awareness of the ethical and organizational requirements of qualitative research by providing a detailed description of the procedures for recruitment, anonymization, and data analysis.

Overall, it should be concluded that the research methodology was prepared very carefully and remains fully consistent with the research problem addressed in the dissertation.

5. Scientific Value of the Doctoral Dissertation

Evaluating the scientific value of the dissertation with regard to its theoretical part, it should be emphasized that it constitutes a reliable and insightful study of the research problem, based on a very extensive literature review comprising as many as 363 scientific publications. The author demonstrates a very good command of both international and Polish literature, covering classical concepts related to expatriation and acculturation, as well as the latest approaches concerning superdiversity, differentiated embedding, and high-quality interpersonal relationships.

Among the particular strengths of the dissertation is the skillful integration of various theoretical perspectives and the interdisciplinary nature of the analysis. Special attention should also be paid to the accurate identification of the research gap concerning relationships between Chinese self-initiated

expatriates and Polish employees in an intercultural work environment. Another valuable element is the inclusion of the concept of personal relationships characteristic of Chinese culture as a specific mechanism for building workplace relationships, which gives the dissertation an original character and enhances its cognitive value.

An additional strength of the chapter is its logical structure, the consistent development of the argument, and the ability to critically compare different scholarly perspectives. The literature review goes beyond merely describing previous studies and instead provides a solid foundation for the development of the author's own research assumptions.

A minor weakness of the theoretical section is its occasional descriptiveness and the presence of some repetition, particularly regarding the characteristics of self-initiated expatriates and acculturation processes. It may also be noted that some sections could be synthesized more strongly and linked more explicitly to the dissertation's research model. However, these remarks are of secondary importance and do not diminish the overall high evaluation of the dissertation, which represents a very good substantive level and demonstrates the author's considerable academic maturity.

From the perspective of its empirical value, the dissertation contributes to explaining the mechanisms of building positive relationships in the Sino-Polish environment through the integration of several theoretical perspectives — differentiated embedding, Guanxi, and high-quality connections.

An important achievement of the dissertation is filling the research gap concerning Chinese self-initiated expatriates, especially in the context of Central and Eastern Europe and their relationships with host-country employees. The study demonstrates that the process of differentiated embedding is dynamic, reciprocal, and multidimensional, encompassing both the adaptation of expatriates and the adjustment of Polish coworkers.

The innovative character of the dissertation is also reflected in the empirical verification of the role of Guanxi as a factor strengthening the development of high-quality connections. The author is among the first to quantitatively analyze the relationships between emotional engagement, reciprocity, trust, and sense of belonging in the Sino-Polish environment. Particularly valuable is also the demonstration that certain elements of Chinese relational culture, such as Mianzi (face), have their counterparts in Polish culture as well.

Furthermore, the dissertation makes a significant contribution to research on intercultural communication by demonstrating the importance of mutual linguistic adjustment, the negotiation of communication norms, and the development of trust in multicultural teams.

At the same time, it is worth noting certain limitations of the empirical study. In the qualitative part, one potential issue may be the influence of the researcher's interpretation on the analysis of the empirical material. In studies concerning intercultural relationships, there is a risk of overinterpreting certain behaviors through the lens of cultural differences. Additionally, some concepts characteristic of Chinese culture, such as personal relationships, reciprocity, or face-saving, are difficult to operationalize fully and may be understood differently by respondents.

It may also be observed that the study strongly focuses on positive interpersonal relationships and integrative mechanisms, while less attention is devoted to conflicts, negative relationships, or cases of unsuccessful intercultural adaptation, which also constitute an important aspect of the functioning of multicultural environments.

In connection with the above, two questions arise for the Author, which I kindly ask her to address during the public defense of the dissertation:

1. How did the Author minimize the risk of subjective interpretation of the qualitative material, particularly with regard to analyzing respondents' behaviors through the lens of cultural differences and interpreting concepts characteristic of Chinese culture?
2. What was the rationale for focusing the research primarily on positive interpersonal relationships and integrative mechanisms? Did the Author consider including conflicts, negative relationships, or cases of unsuccessful intercultural adaptation in the analysis as well?

6. Final Conclusions and Evaluation of the Dissertation

Considering the above, it should be concluded that the doctoral dissertation presents a very high scientific and methodological standard.

The principal strengths of the dissertation with regard to the originality of its scientific contribution include:

- addressing a current and insufficiently explored issue concerning relationships between Chinese self-initiated expatriates and Polish employees,
- focusing the research on the Central and Eastern European context, which remains relatively underrepresented in the international literature,
- integrating diverse theoretical perspectives, including the theory of differentiated embedding, the concept of Guanxi, and the theory of high-quality connections,
- empirically demonstrating culturally conditioned mechanisms underlying the development of workplace relationships in the Sino-Polish environment,
- contributing new insights to research on intercultural management and the functioning of multicultural organizations.

With regard to general theoretical knowledge, the Author has demonstrated:

- a very good command of both domestic and international literature on the subject,
- the ability to critically analyze and synthesize the existing body of scholarship,
- an appropriate selection of theoretical concepts relevant to the research problem,
- the ability to logically connect the theoretical analyses with the empirical part of the dissertation,
- a high awareness of the interdisciplinary nature of the research problem, encompassing issues related to intercultural management, intercultural communication, migration sociology, and organizational psychology.

With regard to the ability to conduct independent scientific research, particular emphasis should be placed on:

- the independent and methodologically sound design of the research process,
- the appropriate selection of research methods and tools adequate to the complexity of the analyzed problem,
- the proper application of the mixed methods approach,
- the ability to integrate quantitative and qualitative research findings,
- the reliable conduct of empirical analyses and the correct interpretation of results,
- awareness of the limitations of the conducted research and the ability to critically reflect upon the obtained findings,
- conducting research within a hard-to-reach and demanding research population.

Therefore, I conclude that the dissertation by Xiaochen Bu, MA, entitled “*Building Positive Relationships at the Sino-Polish Workplace in Poland*” **fulfills the requirements set for doctoral dissertations** referred to in Article 187 of the Act of 20 July 2018 – Law on Higher Education and Science. Consequently, **I recommend that the dissertation be admitted to public defense.**

At the same time, considering the exceptional scientific value of the dissertation, reflected in the integration of the concepts of differentiated embedding, relationship patterns characteristic of Chinese culture, and high-quality connections, as well as the application of mixed methods and the demonstration of the moderating role of relationship patterns characteristic of Chinese culture in building positive relationships within the Sino-Polish work environment, and taking into account the considerable practical relevance of the dissertation for intercultural management and the functioning of multicultural teams, **I hereby recommend that the dissertation be awarded distinction.**