



Warszawa, 26 czerwca 2022 r.

Dr hab. Agnieszka Wojtczuk-Turek, prof. SGH
Instytut Kapitału Ludzkiego
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Rafała Mroziewskiego pt.:
„Implementacja zarządzania przez wartości w przedsiębiorstwach
– stan obecny oraz kierunki zmian”,

przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Piwowar-Sulej,
prof. UEW

w Katedrze Pracy, Kapitału i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

1. Dobór tematu, celu oraz problematyki badawczej. Oryginalność rozprawy i jej wartość naukowa

Koncepcja rozprawy doktorskiej mgr. Rafała Mroziewskiego wpisuje się w nurt badań dotyczący problematyki zarządzania opartego na wartościach. W recenzowanej dysertacji zagadnienie to analizowane jest w kontekście implementacji tego podejścia w przedsiębiorstwach. Wskazując na przesłanki podjęcia tematu Doktorant podkreślił znaczenie wartości jak generatorów zyskowności oraz wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstw, ale także warunek spójności i zaangażowania pracowników. Podkreślił także, że „organizacje skupione na podnoszeniu jakości poprzez dostosowanie swoich działań do takich wartości jak, np. odpowiedzialność i uczciwość, osiągają większe zyski, niż te skupione wyłącznie na formalnych procesach związanych z zapewnieniem jakości” (s. 6). Podaną argumentację można jeszcze wzmocnić o postulaty wyrażone w koncepcji zrównoważonego zarządzania ludźmi, czy



działań społecznie odpowiedzialnych, podkreślających dbałość o korzyści dla różnych grup interesariuszy i próby godzenia odmiennych interesów.

Potrzeba refleksji nad wartościami, podejmowana w kontekście funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw nabiera znaczenia także w perspektywie wielu niepokojących zjawisk, m.in. ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią, deficytu kapitału społecznego, a w skali mikro – skutków społecznej izolacji, czy atrofii przywiązania oraz identyfikacji z organizacją. Klasyczne teorie zarządzania w niedostatecznym stopniu „odpowiadają” na zmieniające się otoczenie, ale także w znikomym stopniu odnoszą się do kwestii wartości, jako podstawy działania przedsiębiorstw. Tymczasem wartości jako kategoria nadrzędna, determinująca podejmowanie działań, stanowią swoisty drogowskaz. Odpowiednie wdrażanie w organizacjach zarządzania przez wartości może stanowić ważny obszar działań menedżerskich, który przyczyni się do budowania zaangażowania pracowników i ich wydajności, a w szerszej perspektywie pozwoli wykreować korzyści dla zewnętrznych interesariuszy (np. klientów).

Mając na względzie powyższe potwierdzam zasadność podjęcia przez Doktoranta tematu oraz dostrzegam jego duże znaczenie poznawcze i aplikacyjne.

Dokonując oceny wartości naukowej dysertacji i jej oryginalności w kontekście analizowanej problematyki mogę stwierdzić, że rozprawa zawiera kompleksowe ujęcie tematu zarządzania przez wartości w ujęciu teoretyczno-empirycznym. Doktorant przeprowadził szerokie i wnikliwe studia literaturowe, które pozwoliły zgłębić analizowane zagadnienia, wykraczając w swych działaniach poza teren nauk o zarządzaniu i jakości, co uzasadnia zakres merytoryczny rozprawy. Oryginalności pracy doktorskiej upatruję głównie w jej warstwie empirycznej – sposobu podejścia do rozwiązania sformułowanego problemu badawczego, a także autorskiej propozycji implementacji zarządzania przez wartości. Co prawda w recenzji podejmuję polemikę dotyczącą zastosowanej strategii badawczej z uwagi na ograniczenia podejścia jakościowego w rozstrzyganiu problemów naukowych na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, nie mniej jednak powzięty zamiar badawczy i sposób jego realizacji zasługuje na



uznanie. W moim odczuciu warto też podkreślić utylitarny walor pracy, która wpisuje się w dyskusję nad kierunkami doskonalenia procesów zarządzania w praktyce gospodarczej.

W analizie podjętych zagadnień Doktorant wykazał się nie tylko rozległą wiedzą, ale także przedstawia autorskie i krytyczne podejście do omawianych kwestii. Taka postawa wymaga refleksji i twórczego podejścia.

2. Struktura i zawartość rozprawy oraz ocena merytoryczna

Rozprawa liczy 292 strony i składa się ze wstępu, trzech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, wykresów oraz tabel, a także dwóch załączników. Układ treści jest standardowy, respektuje zasadę „od ogółu do szczegółu” oraz tworzy spójną i logicznie powiązaną kompozycję tematyczną, zgodną z zawartością tytułu. Przyjęta przez Autora struktura pracy odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim, chociaż rzadko spotyka się sytuację, w której w części teoretycznej umieszczony jest tylko jeden rozdział. Zawartość merytoryczna i logika wyводу, a przede wszystkim duża objętość pierwszego rozdziału (130 stron) uzasadnia podzielenie go na dwa i włączenie do części teoretycznej.

We wstępie Doktorant wskazał zakres tematyczny rozprawy, koncentrując się na przybliżeniu sposobów konceptualizacji wartości wraz z opisem tradycji posługiwania się tym terminem na gruncie różnych nauk. Ponadto zaprezentował autorską definicję zarządzania przez wartości. Rozważania definicyjne są jak najbardziej uzasadnione, jednak zarówno opis stosowanych pojęć, jak i samej koncepcji ZPW jest nieco zbyt rozbudowany. Ponadto we wstępie znalazło się uzasadnienie podjęcia tematu, sformułowany problem badawczy, a także cele i pytania badawcze oraz strategia badawcza. Na końcu Doktorant zamieścił streszczenie poszczególnych rozdziałów. W kontekście sformułowanych celów pragnę zwrócić uwagę na nietypowe ich nazewnictwo, odbiegające od przyjętego na ogół podziału na cele teoretyczne i empiryczne. W rozprawie Doktorant łączy te dwa elementy wskazując na cel poznawczo-empiryczny, jednak nie dokonuje jego operacjonalizacji, a jedynie czyni odwołania do pytań badawczych. Uważam to za niewłaściwe. W pracy pojawia się też cel „konceptyjno-



postulatywny”, który w swym brzmieniu odpowiada celowi aplikacyjnemu, gdyż chodzi o „opracowanie wytycznych obejmujących sposoby radzenia sobie ze zidentyfikowanymi niedostatkami w praktyce oraz umożliwiające sprostanie wyzwaniom” (s. 8). Takie ujęcie w moim przekonaniu jest zbyt wąskie. Analiza treści rozprawy daje bowiem podstawy do stwierdzenia, że *de facto* Doktorant zrealizował cele praktyczne dysertacji w dużo większym zakresie.

W rozdziale pierwszym Doktorant zamieścił rozważania teoretyczne dotyczące wartości i zarządzania przez wartości. Analizę tych zagadnień rozpoczął od definicji wartości, przeprowadzonej na gruncie różnych nauk: filozofii, nauk teologicznych, socjologii, psychologii, pedagogiki, ekonomii i finansów, a także nauk o zarządzaniu i jakości. Należy zgodzić się z tym, iż pojęcie wartości jest wielowymiarowe. Mając na względzie ontologiczny status wartości i nierozstrzygnięty dyskurs dotyczący tego, „jak one istnieją”, zasadnym wydaje się traktowanie ich subiektywistycznie – czyli jako zjawisk (przekonań) zachodzących w ludzkim umyśle, a nie jako byty obiektywne (powołując się na kategoryzację aksjologiczną). Przeprowadzając analizę porównawczą definicji i podejść w tym zakresie Doktorant wykazał się dużą wnikliwością.

Ważnym wątkiem usytuowanym w tym rozdziale są funkcje wartości indywidualnych człowieka w sferze prywatnej i zawodowej, a także wartości jako składowe kultury organizacji. Ten ostatni aspekt, szeroko opisywany w literaturze przedmiotu został wzbogacony o autorską definicję wartości organizacyjnych, które brzmi: „wartości organizacyjne, stanowiące fundament kultury organizacyjnej, są deklarowanymi wspólnie wartościami cennymi dla danej grupy, które jednocześnie są wartościami operacyjnymi – czyli są akceptowane, podzielane i przestrzegane w danej organizacji” (s. 43). W tym miejscu pragnę zgłosić dwie uwagi terminologiczne. Pierwsza dotyczy użycia słowa „operacyjny” (patrz *Słownik PWN*), który w zestawieniu ze słowem wartości zaciera ich sens i semantycznie nie pasuje do wyjaśnienia, zawartego w drugiej części zdania – „czyli są akceptowane, podzielane i przestrzegane”. Na ogół w kontekście wartości używa się określenia preferencje (preferowanie określonych



wartości), a w odniesieniu do ich urzeczywistniania mówi się raczej o realizacji wartości, bądź działaniu zgodnie z nimi. Natomiast na ogół przestrzega się norm i zasad, a cele się osiąga.

Podobne zastrzeżenia budzi fakt, że Doktorant posługując się wyrażeniem „zarządzanie przez wartości (ZPW)” używa go w różnych znaczeniach w wielu miejscach rozprawy. Autor wskazał bowiem, że jest to metoda, innym razem koncepcja (na tej samej stronie w pracy doktorskiej – s. 53), a nawet teoria (s. 56)¹. Uwagę tę zgłaszam dbając o precyzję języka oraz klarowność dyskursu naukowego. Na szczęście autorska – bardziej kompleksowa definicja zarządzania przez wartości zamieszczona na s. 60 nie budzi już tych wątpliwości, chociaż osobiście podzielam opinię przywoływanych w dysertacji autorów, którzy mówią raczej o „zarządzaniu respektującym wartości”, czy „opartym na wartościach”, a nie „zarządzaniu przez wartości”.

Kolejny kluczowy wątek w rozdziale pierwszym to refleksja dotycząca problematyki zarządzania przez wartości. Analizując te zagadnienia Doktorant wskazał genezę zarządzania przez wartości, definicje zarządzania przez wartości na tle orientacji, koncepcji oraz metod zarządzania, wytyczne w zakresie implementacji ZPW oraz korzyści osiągane dzięki jego stosowaniu, a także wybrane koncepcje opierające się na założeniach ZPW. Opis tych zagadnień jest bardzo obszerny i daje dobry wgląd w te zagadnienia.

Dobór treści w tej części rozdziału pierwszego oceniam jako adekwatny i wyczerpujący, a za najciekawszy fragment uważam analizę treściową publikacji poświęconych ZPW zdeponowanych w bazie Scopus. Stanowi bardzo dobry przegląd poruszanych wątków związanych z omawianym tematem i zainteresowań badaczy tego zagadnienia oraz świadczy o umiejętnościach Doktoranta w zakresie przeprowadzania syntezy podczas kwerendy literatury. Uzupełnieniem perspektywy teoretycznej omawianego tematu jest prezentacja procesu wdrożeń ZPW w organizacjach (w ramach opisu *case study*) i ciekawe ujęcie korzyści

¹ Fakt ten dziwi tym bardziej, że Doktorant ma świadomość różnic jeśli chodzi o stosowane terminy, czemu daje wyraz na s. 68, 71. Trudno się zgodzić ze stwierdzeniem Doktoranta, że słowa koncepcja i metoda mogą być stosowane zamiennie, skoro słownikowa definicja tej pierwszej odnosi się do „sposobu rozumienia czegoś”, zaś metody – „sposobu działania prowadzącego do osiągnięcia celu”. Wyjaśnienie dotyczące sytuacji, w których powinno się używać określenia koncepcja lub metoda w odniesieniu do ZPW niestety mnie nie przekonały.



związanych z implementacją ZPW w odniesieniu do poszczególnych interesariuszy. Natomiast moim zdaniem zbyt dużo miejsca Doktorant poświęcił na ogólne rozważania dotyczące instrumentarium zarządzania (orientacje, koncepcje i narzędzia zarządzania) (s. 64), szczególnie że w wielu miejscach ich ujęcie jest zaprezentowane w oderwaniu od głównego wątku dysertacji.

Reasumując do całego rozdziału pragnę zgłosić dwie uwagi. Uważam, że rozdział jest zbyt obszerny (liczy prawie 130 stron), chociaż jednocześnie rozumiem intencję Autora, dotyczącą połączenia treści wartości z zarządzaniem przez wartości – co nadaje mu pewną spójność. Z drugiej jednak strony konceptualizacja problematyki samych wartości na poziomie ogólnym uzasadnia wyodrębnienie tej części. Szczególnie, że przedstawiony opis wartości można było wzbogacić o wątki nawiązujące do: 1) motywacji (przy psychologicznej refleksji dotyczącej wartości), skoro wartości od początku swej obecności w psychologii były z nią związane oraz potrzeb (które są subiektywne i biocentryczne, a przez co różnią się od wartości), 2) perspektywy ontologicznej, epistemologicznej i semiotycznej w rozpatrywaniu wartości (przy filozoficznym ujęciu wartości). Oprócz tego ciekawym i ważnym – z punktu widzenia dalszych rozważań podjętych w dysertacji wątkiem tematycznym są różne poziomy analizy wartości – jednostkowe, grupowe, społeczności, kulturowe (ogólnoludzki), które można było włączyć szerzej do struktury treści.

W odniesieniu do zagadnienia omawianego w drugiej części tego rozdziału, czyli ZPW uzasadnione było również nawiązanie do modelu zarządzania wartościami kulturowymi Richarda Barretta, zakładającego możliwość „transferu wartości”, „wyrównania osobistego, strukturalnego wartości i misji” i profilowania modelu kulturowego zapewniającego realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa. Nawiązanie do tego modelu wydaje się uzasadnione tym bardziej, że Doktorant opisując fazę implementacji ZPW – wspomina o diagnozie zgodności pomiędzy wartościami deklarowanymi a operacyjnymi i ich zestrainowaniu (s. 94).

W rozdziale drugim Doktorant zamieścił opis badań własnych nad praktyką zarządzania przez wartości. W ramach tego rozdziału zaprezentował założenia metodyczne prowadzonych badań, charakterystykę procesu badawczego oraz zastosowanych metod, technik i obiektów



badania, a następnie wyniki badań w przedsiębiorstwach zrzeszonych w Polsko-Niemieckim Kole Gospodarczym w Poznaniu.

W rozdziale tym Doktorant sformułował cel badań, którym była „eksploracja praktyki związanej z implementacją zarządzania przez wartości” (s. 142) oraz dwa pytania badawcze, które przyjęły następujące brzmienie: 1) jakie niedostatki występują w przedsiębiorstwach w procesie implementacji procesu zarządzania przez wartości, rozumianym jako: dbanie o wartości, nieustanne doskonalenie oraz aktualizowanie wartości? 2) jakie są przyszłe wyzwania dla organizacji w kontekście występujących barier i problemów z zarządzaniem przez wartości? W dalszej części Doktorant doprecyzowuje zamierzenia badawcze: „niniejsza dysertacja, badająca tematykę zarządzania przez wartości, stawia sobie za cel zrozumienie funkcjonowania tej metody zarządzania w poszczególnych przedsiębiorstwach. Temat ten, bazując na kompetencjach psychospołecznych, determinuje skupienie się na subiektywnych znaczeniach nadawanych przez poszczególnych respondentów wartościom oraz ich funkcjonowania w praktyce w kontekście konfrontacji z narzuconymi wartościami organizacyjnymi” (s. 148). Tym właśnie stwierdzeniem Doktorant uzasadnia wybór strategii badań jakościowych. W perspektywie sformułowanych celów i deskryptywnej funkcji badań jakościowych jest to uzasadnione. Mam jednak dwa zastrzeżenia. Po pierwsze wyrażam prośbę o wyjaśnienie tego, co Autor ma na myśli twierdząc, że temat bazuje na kompetencjach psychospołecznych, skoro tytuł rozprawy dotyczy implementacji ZPW? i jak to się ma do nadawania subiektywnych znaczeń (gdzie są powiązania)? Po drugie, w pracy (na s. 147) Doktorant pisze o analizie zależności pomiędzy wartościami osobistymi, organizacyjnymi i ich wpływie na funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw, co sugeruje podejście ilościowe (model korelacyjny). Poproszę o odniesienie się do tej kwestii podczas obrony.

W dalszej części rozdziału zawarty jest opis procedury realizacji badania oraz informacja, że Doktorant przeprowadził badania jakościowe we współpracy z firmą AT Research. Nie jest jednak jasne, czy wywiady były realizowane przez firmę w całości, a co ważniejsze, czy zajmowała się ona także analizą i interpretacją danych tekstowych, czy zrobił to Doktorant. Proszę o uzupełnienie tej informacji w czasie obrony. Przedstawiona procedura analizy danych



jest zgodna z przyjętymi zasadami, warto byłoby jednak dodać informację o tym, jaką procedurę kontroli jakości badań zastosował Doktorant.

W dalszej części rozdziału Doktorant opisuje próbę badawczą oraz zastosowaną technikę. Realizację 10 wywiadów jakościowych z menedżerami działów HR uważam na wystarczającą z perspektyw celów badania, mam jednak uwagę – a nawet bardziej propozycję do rozważenia w przyszłości przy tego typu badaniach. Chodzi o źródło pozyskiwania danych o praktykach związanych z ZPW. Czy zasadne jest badanie opinii dotyczącej wdrażania ZPW przez realizatorów tego procesu?² To przecież menedżerowie komunikują pracownikom misję i wartości, a przez odpowiednie działania dbają o ich realizację w środowisku pracy. Bardziej zasadne wydaje się ustalenie stanu rzeczy w zakresie istniejących praktyk ZPW przy pomocy badań ilościowych (na które odpowiedziałyby osoby z działu HR – jako zasadnicze źródło wiedzy – aspekt opisu zjawiska), a zebranie pogłębionych opinii i ocenę tych działań można powierzyć pracownikom (drugie źródło wiedzy – aspekt ewaluacji zjawiska), natomiast menedżerów HR pytać jedynie o bariery związane z wdrażaniem ZPW.

Analiza treściowa wypowiedzi respondentów daje bardzo ciekawy obraz zagadnienia ZPW, jest wnikliwa, a dobrane cytaty bardzo dobrze ilustrują omawiane kwestie. Do tej części pragnę zgłosić dwie uwagi. Pierwsza dotyczy sposobu omawiania wyników. Doktorant posługuje się terminologią sugerującą testowanie zależności, co jest charakterystyczne dla podejścia ilościowego. Przykładowo, wniosek dotyczący tego, że nie występuje zależność między wielkością firmy, a wymienionymi wartościami, którymi się ona kieruje (s. 166) nie ma uzasadnienia w sposobie analizy danych. Problematiczne wydaje się także stosowanie kategorii ilości (deklaracji odpowiedzi respondentów z poszczególnych firm) w opisie, a w obliczu braku jedności w odpowiedziach formułowanie wniosku typu: „przy takim układzie deklaracji trudno jednoznacznie stwierdzić, że wielkość firmy wpływa na sposób patrzenia na wartości” (s. 174), czy też: „badania wykazały, że wartości odgrywają kluczową

² Zresztą Doktorant na s. 159 stwierdza: „respondenci posiadają odpowiednie doświadczenie, istotne ze względu na cel badania, oraz są realnie zaangażowani życiowo w badane zjawisko”.



rolę w tym procesie dla około połowy respondentów (s. 173). Badania jakościowe ze swej natury nie są wykorzystywane do testowania zależności, a szczególnie dokonywania generalizacji wniosków. Nie odwołują się też na ogół do parametrów ilościowych, chociaż wskazuje się powtarzające wzorce w narracjach respondentów o danym zjawisku. Innym przykładem niewłaściwego formułowania wniosku na bazie danych tekstowych pochodzących z wywiadu IDI jest następujący fragment: „co wymaga zwrócenia uwagi, analizując aspekt zależności barier i wielkości organizacji dostrzegamy pewną zależność. Mianowicie barier nie zgłosiła żadna firma mała, co może świadczyć, że w nich łatwiej wprowadza się różnego typu zmiany, niż w organizacjach średnich i dużych” (s. 181).

Druga uwaga związana z analizą wypowiedzi respondentów dotyczy odniesienia do opisanych w części teoretycznej badań. W części poświęconej opisowi wyników badań na ogół rozdziela się analizę (szczegółowo pokazując proces kodowania danych jakościowych wraz z określeniem jednostek analitycznych adekwatnie do obszarów/wątków tematycznych), a w części poświęconej interpretacji uzyskanych wyników – czyni odniesienia do rezultatów opisywanych w części teoretycznej. Przyjętego sposobu omawiania wyników przez Doktoranta nie traktuję jako błędu, jednak wydaje mi się, że rozdzielnie opisu zwiększyłyby przejrzystość wyводу.

Oprócz wywiadów pogłębionych IDI Doktorant przeprowadził analizę studium przypadku przedsiębiorstwa z branży rekrutacyjnej. Jego opis stanowi egzemplifikację procesu komunikowania misji i wartości organizacji, a także działań w zakresie utrzymania spójności i doskonalenia ZPW. Analiza przeprowadzona jest wszechstronnie na bazie wielu źródeł pozyskanych z badanej firmy, włączając w to realizowane w okresie pandemii COVID-19 badanie ankietowe dotyczące wpływu wartości na funkcjonowanie firmy w tym okresie.

W rozdziale trzecim Doktorant zaprezentował wytyczne na rzecz skutecznej realizacji założeń ZPW w kontekście zidentyfikowanych wyzwań. Znalazły się tu: modelowy schemat postępowania w procesie implementacji metody zarządzania przez wartości, przykłady projektów implementacji narzędzi służących zarządzaniu przez wartości.



Doktorant dokonał ciekawego zestawienia działań i czynności w procesie ZPW z podziałem na etapy (s. 203), a także charakterystyki narzędzi do pomiaru wartości. Opisał także przykładowy projekt definiowania wartości organizacyjnych, ukazujący sposób jego przygotowania i wdrożenia w organizacji.

Odrębnym wątkiem, nawiązującym do barier wdrażania ZPW jest opis projektu motywowania poprzez grywalizację oraz wykorzystania gamifikacji w celu motywowania do przestrzegania wartości. O ile sama propozycja jest bardzo ciekawa, to analiza zawartości tego fragmentu nie daje podstaw do tego, żeby traktować opisany proces jako element skłaniający pracowników do realizacji wartości. Dokładny i wielowątkowy opis wdrożeń zawartych w rozdziale trzecim, a tym samym rozbudowanie aplikacyjnej części rozprawy doktorskiej zbliża pracę do doktoratu wdrożeniowego.

Pracę wieńczy zakończenie, stanowiące podsumowanie podjętych przez Doktoranta zarówno obszarów teoretycznych, jak i rezultatów badań jakościowych. Synteza zagadnień przeprowadzona jest poprawnie, wraz ze wskazaniem kierunków dalszych badań. Na uznanie zasługuje to, że Doktorant ma świadomość ograniczeń przeprowadzonego badania. Rzeczywiście wykorzystywanie podejścia jakościowego budzi na ogół wiele kontrowersji (m.in. z uwagi na bardzo ograniczone możliwości generalizacji wniosków i subiektywizm badacza w interpretacji danych jakościowych) i powinno być dobrze przemyślane oraz uzasadnione celem badań i specyfiką problemu badawczego. W ocenianej rozprawie była to skuteczna implementacja koncepcji zarządzania przez wartości w praktyce gospodarczej.

Uwagi szczegółowe:

W podsumowaniu oceny struktury, zawartości i strony merytorycznej dysertacji jako uzupełnienie pragnę wskazać kilka uwag szczegółowych:

- doceniam bardzo dobrze opracowaną część teoretyczną rozprawy, która jest wielowątkowa, a jednocześnie utrzymana w nurcie głównego tematu,



- w niektórych miejscach dysertacji dostrzegam nadmierną szczegółowość w definiowaniu pojęć, np. czym jest paradygmat (s. 144), czy metoda badawcza (s. 150, s. 154),
- w treści rozprawy można zauważyć powtórzenia, np. definicja wartości Schwartza, zarówno w punkcie 1.1.1. (s. 24), jak i 1.1.2 (s. 32),
- wątki autorskie chociaż bardzo cenne niekoniecznie powinny zastępować funkcjonujące i przyjęte w dyskursie naukowym definicje sformułowane przez wybitnych znawców zagadnienia. Dotyczy to chociażby definicji wartości organizacyjnych,
- dobór literatury – chociaż bardzo szeroki i trafny – w mniejszym stopniu uwzględnia pozycje najbardziej aktualne (wydane po 2018 r.).

3. Stosowana w rozprawie terminologia i formalna strona pracy

Mając na względzie fakt, iż podstawą każdej rozprawy naukowej jest stosowanie zrozumiałego i spójnego systemu pojęć odwołujących się do badanych zjawisk mogę stwierdzić, że jest to silna strona recenzowanej pracy. Momentami można nawet odnieść wrażenie, że Doktorant za bardzo analitycznie podszedł do precyzowania omawianych w pracy kwestii. Praca napisana jest językiem komunikatywnych, a jej strona redakcyjna nie budzi większych zastrzeżeń. Jak w każdej rozprawie zdarzają się drobne potknięcia stylistyczne, interpunkcyjne, błędy w odmianie, literówki, nieprawidłowe czy niefortunne sformułowania, np. „analiza ta przybrała charakter jakościowy, polegający na szczegółowej, ręcznej pracy nad wszystkimi wybranymi pozycjami naukowymi”, „elementy definicyjne zostały wdrożone”, „komunikacja wartości”, a nie „komunikowanie wartości”. Nie obniża to jednak w sposób znaczący percepcji tekstu oraz jego rozumienia.



4. Konkluzja

Po zapoznaniu się z przedstawioną do recenzji rozprawą stwierdzam, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi znajomości przez Doktoranta ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a także umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Doktorant podjął aktualny i ważny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości problem badawczy, a w jego analizie wykazała się:

- dobrą znajomością problematyki wartości organizacyjnych oraz zarządzania przez wartości (ZPW);
- umiejętnością krytycznej analizy analizowanych źródeł i syntezą najważniejszego dorobku w omawianych obszarach;
- umiejętnością zaprojektowania oraz przeprowadzenia badań empirycznych, z zastosowaniem adekwatnych metod badawczych oraz procedur badania;
- poprawną analizą zebranego materiału empirycznego i jego interpretacją, a także sformułowaniem najważniejszych wniosków oraz kierunków dalszych badań.

Pomimo podniesionych w recenzji uwag krytycznych uważam, że mocne strony rozprawy przeważają nad jej słabościami, a przedłożone zastrzeżenia nie podważają jej naukowych walorów. W konkluzji stwierdzam, że opiniowana dysertacja spełnia wymagania określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.). Wobec powyższego wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie mgr. Rafała Mroziewskiego do obrony.

A. Wójcicka-Turek