

dr hab. Łukasz Sienkiewicz, prof. PG

Katedra Przedsiębiorczości

Wydział Zarządzania i Ekonomii

Politechnika Gdańska

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Rafała Mroziewskiego pt. „Implementacja zarządzania przez wartości w przedsiębiorstwach – stan obecny oraz kierunki zmian” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Piwowar-Sulej, prof. UEW.

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pani Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dr hab. Estery Piwoni-Krzeszowskiej, prof. UEW, z dnia 08.04.2022 r. informujące o powołaniu mnie przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości UEW Uchwałą z dnia 31.03.2022 r. na recenzenta wymienionej w tytule rozprawy doktorskiej. Zgodnie z art. art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.) przedmiotem oceny jest to: Czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego? Czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości? Czy wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej?

Ocena trafności wyboru tematu i celów rozprawy

Przedstawiona rozprawa doktorska omawiająca problematykę zarządzania przez wartości w przedsiębiorstwach, mieści się merytorycznie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Podjęta przez Doktoranta tematyka dysertacji jest relatywnie rzadko spotykana, zarówno w opracowaniach krajowych, jak i międzynarodowych, szczególnie w perspektywie dyscypliny nauk o zarządzaniu i

jakości. W mojej ocenie wybór problematyki opracowania jest trafny i aktualny, szczególnie w świetle obserwowanych przemian rynkowych, podkreślających znaczenie wartości i zarządzania przez wartości wśród pokoleń wchodzących na rynek pracy.

Zgodnie z deklaracją Doktoranta, „problem naukowy podjęty w niniejszej dysertacji dotyczy skutecznej implementacji koncepcji zarządzania przez wartości w praktyce gospodarczej” (str. 7). W mojej ocenie, o ile sam obszar tematyczny rozprawy należy uznać za oryginalny, podnoszący istotne wątki o charakterze teorio-poznawczym, to samo sformułowanie podjętego problemu naukowego ma wyraźnie aplikacyjny charakter. Autor następnie formułuje cele pracy, dzieląc je na cele „poznawczo-empiryczne” oraz „konceptyjno-postulatywne”. Do pierwszych zalicza próbę odpowiedzi na pytania badawcze (str. 7-8):

- jakie niedostatki występują w przedsiębiorstwach w procesie implementacji procesu zarządzania przez wartości?
- jakie są przyszłe wyzwania dla organizacji w kontekście występujących barier i problemów z zarządzaniem przez wartości?

Celem konceptyjno-postulatywnym jest „opracowanie wytycznych obejmujących sposoby radzenia sobie ze zidentyfikowanymi niedostatkami w praktyce oraz umożliwiające sprostanie wyzwaniom.” W dalszej części rozprawy Autor wprost stwierdza, że „Celem badania (...) była eksploracja praktyki związanej z implementacją zarządzania przez wartości” (s. 142).

W mojej ocenie tak sformułowane cele mają relatywnie niewielkie znaczenie teorio-poznawcze, skupiając się na procesach wdrożenia zarządzania przez wartości w przedsiębiorstwach. Doktorant niezbyt wyraźnie określił rzeczywistą lukę w zakresie wiedzy (w szczególności w odniesieniu do teorii, a nie praktyki zarządzania), do której wypełnienia przyczyniać ma się osiągnięcie celów dysertacji. Odwołanie się do paradygmatów (w tym funkcjonalizmu strukturalnego, konstruktywistycznego oraz interpretatywno-symbolicznego) jako „(...) stanowiących zaplecze teoretyczne dla badania przeprowadzonego przez autora niniejszej pracy” (str. 147) nie wyczerpuje problemu podstaw teoretycznych pracy. Trudno bowiem w takiej sytuacji ocenić wkład rozprawy do teorii nauk o zarządzaniu i jakości.

Niewątpliwie jednak recenzowane opracowanie jest wnikliwym studium opisowo-analitycznym - wskazującym na umiejętności Doktoranta w zakresie analizy i syntezy informacji - uzupełnionym o badania empiryczne.

Ocena formalna rozprawy

Oceniając konstrukcję rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w dużym stopniu podporządkowana przyjętym założeniom dysertacji. Rozprawa składa się z wprowadzenia, 3 rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisów oraz załączników. W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (rozdział 1), część analityczno-badawczą (rozdział 2) oraz część projektowo-postulatywną (rozdział 3). Recenzowane opracowanie obejmuje 292 strony (w tym 18 rysunków, 6 wykresów, 23 tabele, 2 załączniki. W bibliografii ujęto 413 pozycji literatury (oraz dodatkowo 43 pozycje w Załączniku 1, chociaż niektóre z pozycji się powielają).

Zaprezentowane w rozprawie tabele, wykresy i rysunki są prawidłowo sporządzone oraz logicznie powiązane z treściami prezentowanymi w tekście. Część schematów jest jednak mało czytelna, ze względu na wielkość zastosowanej czcionki. Brakuje także schematów (lub innych graficznych reprezentacji) przedstawiających relacje pomiędzy pojęciami, chociażby prezentujących relacje wartości i kultury organizacyjnej, wartości i norm, czy kompetencji i wartości. Taka prezentacja ułatwiłaby odbiór treści i wprowadziła większy porządek w analizie poszczególnych koncepcji. Na końcu podrozdziałów (np. 1.1 str. 47) brakuje jednoznacznych konkluzji. Przejścia pomiędzy rozdziałami są mało uzasadnione, bez wyraźnego logicznego powiązania.

Obszerna cytowana literatura jest poprawnie dobrana i zawiera najważniejsze pozycje w zakresie badanych przez Autora zagadnień. Na pozytywną ocenę zasługuje wykorzystanie licznych źródeł obcojęzycznych, głównie w języku angielskim. Autor sięga po pozycje pozwalające na przedstawienie rysu historycznego omawianego zagadnienia, jak również po nowsze pozycje literatury oraz inne dostępne źródła. Brakuje jednak najnowszych źródeł – po 2020 roku, co również wskazano dalej w recenzji.

Końcowy fragment pracy (str. 285-292) zawiera załączniki, obejmujące zestawienie pozycji literaturowych wykorzystanych w analizie jakościowej (Załącznik 1) oraz scenariusz wywiadu (Załącznik 2). Rozprawa jest przygotowana starannie pod względem edycyjnym i językowym. Została napisana prawidłowym, komunikatywnym i zrozumiałym językiem. Niemniej jednak w kilku miejscach odnotowano nieliczne błędy językowe oraz stylistyczne. Podsumowując, ocena formalnej strony pracy jest pozytywna.

Ocena merytoryczna rozprawy

Ważną częścią rozprawy jest analiza literatury przedstawiona w rozdziale pierwszym. Należy podkreślić obszerność tego przeglądu (rozdział liczy niemal 130 stron) oraz wnikliwość Autora w analizowaniu poszczególnych koncepcji składających się na zarządzanie przez wartości. Niewątpliwie część literaturowa jest mocną stroną recenzowanej rozprawy. Wskazać jednak należy na pewne

niedociągnięcia, szczególnie w zakresie metodyki prowadzonego przeglądu. Autor wielokrotnie (np. na str. 14) wskazuje na „kompleksowość” przeprowadzonej przez siebie analizy literatury naukowej. Brakuje jednak informacji w jaki sposób uzyskano ową kompleksowość? Wskazano jedynie jakie źródła (baza Scopus) wykorzystano. Brakuje jednak wskazania w jaki sposób prowadzona była ta analiza. Jakie kryteria wyboru oraz rodzaj przeglądu (systematyczny, narracyjny, krytyczny) literatury zastosowano? Doktorant wskazuje, że „(...) analiza ta przybrała charakter jakościowy, polegający na szczegółowej, ręcznej pracy nad wszystkimi wybranymi pozycjami naukowymi” (str. 53). Nie wiadomo, czym jest owa „ręczna praca”, ani czy analiza dotyczyła jednak „wszystkich” czy „wybranych” (na jakiej zasadzie?) pozycji literaturowych. Również w zakresie okresu analizy Autor nie jest precyzyjny. Stwierdza bowiem (str. 54), iż „okres analizy obejmował 20 lat publikacji z zakresu zarządzania przez wartości. Pierwsze z analizowanych pozycji powstały w roku 1990, ostatnie w 2020 roku”. Nie wiadomo więc czy przeglądem objęto 20 czy może 30 lat. Jeżeli ostatnie 20 lat, to dlaczego wybrano do analizy taki okres? Oczywiście prawem Autora jest ograniczanie zakresu analizy, ale wymaga to – przynajmniej krótkiego i merytorycznego – uzasadnienia. Co więcej, dlaczego - jeżeli praca została zakończona w 2022 roku - nie uzupełniono analizy o najnowsze pozycje literaturowe?

Do mocnych stron zaliczyć należy przegląd definicyjny w zakresie pojęcia wartości oraz zarządzania przez wartości. Wydaje się jednak, że zbyt często Autor skupia się na enumeracji istniejących definicji. Należałoby w większym stopniu skupić się na analizie zawartości znaczeniowej definicji, ich syntezie oraz współzależności pojęć. Doktorant powinien też zająć jasne stanowisko, dokonać krytycznej analizy. Należy jednak ocenić, że wypracowane przez Autora definicje wartości (str. 43) oraz zarządzania przez wartości (str. 60) są prawidłowe.

Autor w rozdziale pierwszym poddaje szczegółowej analizie kwestie związane z innymi kluczowymi dla rozprawy koncepcjami, takimi jak kultura organizacyjna, CSR, zrównoważone ZZL. W odniesieniu do każdej z tych koncepcji prezentuje analizy frekwencyjne na podstawie bazy Scopus (odpowiednio na str. 40, 123, 137). Doktorant prezentuje liczbę publikacji pojawiających się w bazie, wyszukanych z wykorzystaniem słów kluczowych, w kolejnych latach. Brakuje jednak wyraźnego celu tych analiz oraz ich interpretacji, powiązania z założeniami rozprawy. Powstaje zatem pytanie, jakie wnioski – poza tym, że zagadnienie jest popularne wśród autorów – można wyciągać z takiej analizy?

W odniesieniu do zagadnień kultury organizacyjnej warto również wskazać, że jest ona wypadkową założeń kierownictwa firmy i zachowań pracowników, a nie jak twierdzi Autor – zależy niemal wyłącznie od kadry kierowniczej (str. 45). Więcej uwagi należałoby także poświęcić spójności indywidualnych wartości poszczególnych osób z wartościami wyróżnionymi jako element kultury organizacyjnej. Doktorant wspomina tylko o tym (str. 42), ale nie pogłębia tej myśli, a powinna ona być

podstawą prowadzonych rozważań. Wskazuje jedynie, że wartości i przekonania pracowników powinny być „w pełni zgodne z kulturą organizacyjną” (str. 46).

Analizując pojęcie kultury organizacyjnej, Autor odwołuje się w kilku miejscach rozprawy do szeroko uznanej koncepcji G. Hofstede. Nie podchodzi jednak do tej koncepcji kompleksowo. Przykładowo na str. 36, Autor wskazuje na jeden z wymiarów kultury według G. Hofstede, jakim jest indywidualizm-kolektywizm. Dalej, w interpretacji wyników badania empirycznego wskazuje na to, iż „(...) wypowiedzi respondentów potwierdzają opisane w rozdziale pierwszym a zaobserwowane już przez G. Hofstede odmienne wartości wynikające z różnic kulturowych pomiędzy pracownikami odrębnych narodowości. Otwartość w komunikacji i większą transparentność Niemców należy zapewne upatrywać w ich niskim dystansie do władzy, co w wielu aspektach wpływa na efektywniejszy przepływ informacji.” (str. 167). Dokładna analiza tekstu prowadzi jednak do wniosku, że ten wymiar koncepcji nie został niestety rozwinięty w części teoretycznej pracy. Generalnie brakuje kompleksowego powołania się na model, jego analizy, lub chociażby wzmianki o innych wymiarach. Koncepcja G. Hofstede zakłada, iż wymiarów kulturowych nie da się analizować w oderwaniu od siebie, traktować wybiórczo, ponieważ dopiero pełen ich zestaw determinuje zachowania i postawy. W ogóle Autor nie odnosi się do kultur narodowych, które mogą znacząco wpływać na podejście do wartości i zarządzania przez wartości. Jednocześnie stwierdza między innymi, że „(...) firmy mające kapitał niemiecki czy też ściśle powiązane z rynkiem niemieckim, podchodzą długofalowo do relacji z kontrahentami, doceniając wspólne wartości” (str. 178). Nie wiadomo na jakiej podstawie, szczególnie z perspektywy braku uzasadnienia teoretycznego, Doktorant wyciąga takie wnioski.

Wątpliwości budzą także stwierdzenia dotyczące zarządzania przez cele. Autor wskazuje, że „jeszcze całkiem niedawno (...) były czasy zarządzania przez cele, rozumianego często jako narzucanie celów pracownikom” (str. 48). Trudno zgodzić się z tym stwierdzeniem, biorąc pod uwagę, iż u podstaw koncepcji zarządzania przez cele leży konsensualne uzgadnianie celów z pracownikami. Można się domyślać, iż Autorowi chodziło o rozbieżność pomiędzy teorią a praktyką. Uproszczeniem jest także wskazanie, iż „(...) z czasów ścisłej kontroli i nadzoru, czyli zarządzania ukierunkowanego na zapewnienie efektywności pracy, firmy wkroczyły w okres konieczności wyzwolenia ludzkiego potencjału poprzez zachęcanie pracowników z każdego szczebla organizacji do twórczego, samodzielnego myślenia i działania” (str. 50). Doktorant pomija istnienie – w zasadzie od lat dziewięćdziesiątych – koncepcji HPWS (ang. *High Performance Work Practices*), a w szczególności HIWP (ang. *High Involvement Work Practices*). Koncepcje te – oraz ich praktyczne wdrożenie w zakresie zarządzania efektywnością pracy – podkreślają właśnie zaangażowanie pracowników, ich proaktywną postawę oraz samodzielność, jako kluczowe źródła efektywności.

Do zidentyfikowanych braków należy również zaliczyć:

- w analizie dotyczącej employer branding / budowania marki pracodawcy (np. str. 93, 182-183, 209) brakuje jakiegokolwiek wzmianki o propozycji wartości dla pracowników/kandydatów (ang. *Employee Value Proposition – EVP*), która jest jednym z kluczowych odniesień do wartości w procesie pozyskiwania pracowników;
- Analizując proces wdrażania pracownika (str. 175), należałoby zauważyć, że nie jest to jedynie szkolenie wstępne, tylko cały proces socjalizacji pracownika w firmie, w trakcie którego wartości mogą być przekazywane bardzo efektywnie metodami pozaszkoleniowymi. Najważniejszy jest proces akulturacji – poprzez przekazywanie norm, wartości, mitów organizacyjnych;
- Należałoby również wskazać na istotne znaczenie badań nad dopasowaniem człowiek-organizacja, szczególnie w wymiarze kultury, norm, wartości. Obszerne badania w tym zakresie prowadzone są za granicą, a także w Polsce. Autor wspomina, jak istotne są to kwestie w zakończeniu pracy (str. 255), ale nie rozwija tej myśli w zasadniczej części rozprawy;
- Konieczność interakcyjnego podejścia do kreowania wartości organizacyjnych w odniesieniu do nowych pokoleń na rynku pracy, szczególnie pokolenia Z (str. 97, 182). Warto byłoby zauważyć problem wynikający z tego, że pracodawcy oczekują od pokoleń Z i Y dopasowania do wartości firmowych (jednostronnego!) a nie współuczestniczenia w procesie kreowania wartości organizacyjnych.

Ostatnim zauważonym brakiem jest niewystarczające odniesienie się do etapu rozwoju firmy z perspektywy samych wartości oraz zarządzania przez wartości. Co prawda Autor wskazuje (powołując się na publikację: Zhen, 2012), iż „ (...) inne wartości mogą być przydatne w firmie na początku działalności, inne w fazie jego szybkiego rozwoju czy też osiągnięcia fazy dojrzałości wymagającej stabilizacji” (str. 108). Komentuje to jednak, iż jest to „(...) dość oryginalne podejście, nie występujące raczej w innych organizacjach”. Powstaje zatem pytanie, czy w opinii Autora etap rozwoju firmy nie ma znaczenia dla wartości organizacyjnych? Czy rzeczywiście raz ustalone wartości będą odpowiednie na wszystkich etapach rozwoju przedsiębiorstwa?

Rozdział drugi poświęcono badaniom własnym nad praktyką zarządzania przez wartości. W rozprawie, poza analizą literatury przedmiotu, zastosowano jakościowe metody badawcze – wywiady pogłębione (IDI) oraz studium przypadku. O ile wybór metody badawczej zależy od badacza, a w szczególności od struktury problemu badawczego, to każdorazowo należałoby ten wybór uzasadnić. W mojej opinii uzasadnienie to w przypadku recenzowanej rozprawy jest szczątkowe. Autor uzasadnia wybór metody przede wszystkim poczuciem respondenta „bycia ekspertem w danej dziedzinie”, wskazując na istotność takiego przekonania „w obliczu poruszania niełatwych tematów, do których z pewnością

zaliczyć można wartości” (str. 9). Temat wartości z perspektywy organizacyjnej, a taka występuje w prowadzonych badaniach (wywiadach pogłębionych – IDI), trudno zaliczyć do szczególnie sensytywnych. Respondenci nie wskazują bowiem na wyznawane przez siebie wartości i przekonania, tylko na wdrażanie rozwiązań organizacyjnych w zakresie zarządzania przez wartości. Autor wskazuje również na możliwość „dogłębego poznania interesujących zagadnień”. Brakuje jednak wskazania, w jaki sposób struktura lub specyfika badanego problemu wpływa na wybór tego konkretnego podejścia badawczego. Dlaczego, w opinii autora, metody jakościowe pozwalają na lepsze rozpoznanie problematyki zarządzania przez wartości? W mojej opinii należałoby to szczegółowo uzasadnić. W dalszej części rozprawy znajdujemy szcztąkowe oraz – co warto podkreślić - inne uzasadnienie zastosowanej metody badawczej. Autor wskazuje między innymi na konieczność zebrania opinii pracowników „(...) poprzez zadawanie pytań otwartych a następnie ich pogłębianie (...)” (s. 154), czy szereg zalet wywiadu pogłębionego „umożliwiających w szczególności uzyskanie wysokiej jakości informacji” (s. 156). Warto wskazać, że opinie można zbierać także innymi metodami (w tym ilościowymi), a jakość informacji nie zależy od zastosowanej metody. Również stwierdzenie, iż „(...) wywiad IDI to swobodna rozmowa, co sprawia, że respondent nie jest ograniczony listą gotowych pytań i odpowiedzi (...)” (str. 155) jest nieprecyzyjne. Zależy to bowiem od rodzaju wywiadu pogłębionego (strukturyzowany, semi-strukturyzowany, swobodny). W Załączniku 2 do rozprawy Autor prezentuje scenariusz wywiadu, szczegółowo określający pytania badawcze, co wskazuje na zastosowanie podejścia strukturyzowanego. Zdecydowanie bardziej przekonujące jest uzasadnienie na stronie 148 rozprawy („Temat ten, bazując na kompetencjach psychospołecznych, determinuje skupienie się na subiektywnych znaczeniach nadawanym przez poszczególnych respondentów wartościom oraz ich funkcjonowaniu w praktyce w kontekście konfrontacji z narzuconymi wartościami organizacyjnymi.”). Brakuje jednak jego rozwinięcia, szczególnie w kontekście podejścia intepretatywnego, na który wcześniej powołuje się autor.

Wątpliwości budzi również opis doboru próby do badań oraz sposobu realizacji badania. Według opisu w pracy „(...) w badaniu zastosowano dobór celowy, ze względu na znajomość specjalistycznej wiedzy respondentów, jak i stosunkowo trudnego do uchwycenia celu badania” (str. 158). Z przedstawionego na kolejnej stronie uzasadnienia („Przedsiębiorstwo autora pełni funkcję koordynatora spotkań wydzielonej w ramach tej organizacji (DWK: przyp. autora recenzji) grupy kierowników działów personalnych”) wynika raczej, iż dobór miał charakter uznaniowy / wygodny (ang. *convenience sampling*), gdzie kluczowym kryterium była łatwość dotarcia oraz spełnienie określonych kryteriów (np. doświadczenie, znajomość omawianej problematyki). Zasadnicza różnica pomiędzy tymi nielosowymi metodami doboru próby zasadza się na chęci uzyskania próby bliskiej reprezentatywnej w przypadku doboru celowego. W przypadku doboru wygodnego obciążenia próby prowadzą

zazwyczaj do braku możliwości generalizowania wyników. W rozprawie brakuje informacji, na jakich zasadach (poza dostępnością) zostały dobrane badane organizacje. Również opis realizacja badania rodzi istotne pytania. Autor stwierdza, że „ (...) badania empiryczne w postaci wywiadów pogłębionych były realizowane (...) przy wsparciu i współpracy z firmą AT Research” (str. 152). Brakuje jednak informacji jaka była rola firmy, a jaka badacza? Na ile badania były przeprowadzone samodzielnie przez Autora pracy?

Uzupełnieniem wywiadów pogłębionych jest w dysertacji „longitudalne case study” (str. 141). W uzasadnieniu Autor wskazuje, iż „celem uzupełnienia badania bazującego na wywiadach pogłębionych, przeprowadzono także szczegółową analizę case study firmy z branży rekrutacyjnej (...)” (str. 185). Brakuje jednak uzasadnienia, dlaczego przeprowadzone na wcześniejszym etapie badanie należy pogłębiać. Autor nie określa, w zakresie jakich aspektów to pogłębienie o deklarowanym charakterze eksplanacyjnym jest potrzebne, które kwestie zostały wystarczająco (a które nie) wyjaśnione w poprzednim etapie. Co wniesie do całości procedury badawczej? Ponadto podkreślając podłużny charakter badania Doktorant wskazuje, iż „(...) zbieranie materiałów w ramach case study miało miejsce w okresie od października 2019 do kwietnia 2021, a w swoim zakresie objęło ponad dziewięć lat funkcjonowania firmy”. Sformułowanie to jest niezbyt jasne, nie opisano w jaki sposób (i czy w ogóle) analizowane były zmiany w czasie, oraz czy dotyczyły one okresu 2019-2021 czy wskazanych dziewięciu lat (których?) funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wskazując na pewne niedostatki, należy jednak podkreślić, że studium przypadku jest dobrze przygotowane oraz stanowi mocną stronę recenzowanej rozprawy.

Wskazano wcześniej na wątpliwości związane z doбором próby firm do badań. W szczególności istotna jest możliwość generalizowania wyników. Autor w podsumowaniu badań zastrzega, iż ze względu na skalę badania uogólnianie wyników nie jest uprawnione. Niemniej nie uniknął – jak mierniam nieintencjonalnych – generalizacji, szczególnie jeżeli chodzi o interpretację wyników w odniesieniu do wielkości firmy. Przykładowo stwierdza: „Jasno sprecyzowane wartości odnotowano w niespełna połowie badanych firm (...) W związku z tym można zaryzykować stwierdzenie, że do formalizacji zapisów dotyczących wartości rzadziej dochodzi w firmach małych ” (str. 163) oraz „ (...) W firmach małych nie obserwujemy jednego podejścia do zarządzania przez wartości” (s. 164), czy też „ (...) Przy takim układzie deklaracji trudno jednoznacznie stwierdzić, że wielkość firmy wpływa na sposób patrzenia na wartości w procesie rekrutacji” (str. 174). Jest to nieuprawnione generalizowanie, a przy takiej wielkości próby oraz sposobie jej doboru nie można prowadzić analizy zróżnicowania ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (traktując wielkość firmy jako zmienną objaśniającą dla podejścia do zarządzania przez wartości). W takiej sytuacji wnioskowanie obarczone jest błędem wynikającym z przyjętej metody badawczej. Jeżeli założeniem badania (co wynika ze sposobu analizy i interpretacji

wyników – ale nie z koncepcji opisanej wcześniej) było poszukiwanie związków zarządzania przez wartości z wielkością firmy, to zastosowano niewłaściwą metodę badawczą. Warto byłoby również zwrócić uwagę na dwie dodatkowe kwestie. Po pierwsze, w opisie zrealizowanej próby na str. 160 w ogóle nie ma firm małych (są średnie, duże i bardzo duże). Po drugie, błędem jest wskazywanie „odsetka” badanych firm (jak np. na str. 173: „„(...) dla około połowy respondentów (...)”) w przypadku próby 10 przedsiębiorstw.

Rozdział trzeci obejmuje wytyczne na rzecz skutecznej realizacji założeń zarządzania przez wartości w kontekście zidentyfikowanych wyzwań. Opracowane narzędzia oraz schematy postępowania zaliczam do mocnych stron recenzowanej pracy. Warto wskazać jednak na nieliczne słabsze punkty tej części rozprawy. Autor wyprowadza „potrzebę opracowania konkretnych narzędzi implementacyjnych (...) dzięki którym wartości będą mogły funkcjonować w firmie nie tylko na poziomie deklaratywnym ale i operacyjnym” (str. 172) z przeprowadzonych badań empirycznych. O ile trudno się nie zgodzić z przydatnością narzędzi wdrożeniowych w każdym obszarze zarządzania, wątpliwości budzi sama identyfikacja takiej potrzeby. Powstaje więc pytanie, czy nieumiejętność nazwania prowadzonych w firmie działań przez respondentów zgodnie z intencją i wyobrażeniem badacza wskazuje na brak takich działań – i co za tym idzie – istnienie potrzeby? Dodatkowo, na str. 209-214 Autor omawia testy pozwalające na badanie wartości kandydatów. Co jednak wynika z tego opisu dostępnych testów? Który jest polecany przez Autora i dlaczego? Czy te testy mają zbadaną rzetelność i trafność predykcyjną? Czy zostały zaadaptowane kulturowo do polskich warunków?

W Zakończeniu Autor podsumowuje spostrzeżenia analityczne i badawcze oraz konkluduje realizację założeń pracy. Autor wraca do problemu naukowego pracy (str. 255), wskazując, że „przeanalizowane egzemplifikacje dały dobry, przekrojowy obraz barier implementacyjnych, na jakie wpływają organizacje” (str. 256) oraz „świadczą one o realizacji celu koncepcyjno-postulatywnego pracy” (str. 260). Należałoby jednak ostrożniej formułować konkluzje, ponieważ zaprezentowane egzemplifikacje dają raczej wycinkowy, a nie przekrojowy obraz rzeczywistości. Należy się jednak zgodzić z Autorem, że dysertacja „stanowi obszerne kompendium wiedzy (...) przybliżające pojęcie wartości, zarządzania przez wartości jak i koncepcji mających w nim swoje źródła” (str. 261).

W mojej ocenie – mimo ograniczeń opisanych wcześniej - udało się zrealizować cel poznawczy jakim była identyfikacja barier w procesie implementacji zarządzania przez wartości. W odniesieniu do drugiego z celów pracy, należałoby raczej mówić o analizie obecnych – a nie przyszłych wyzwań – dla organizacji. W mojej opinii praca nie pozwala na analizę wyzwań w ujęciu przyszłościowym, oraz nie formułuje rekomendacji w tym zakresie. Udało się również Autorowi sformułować wytyczne dotyczące sposobów radzenia sobie z zaobserwowanymi barierami, a więc zrealizować cel aplikacyjny pracy.

Konkluzja

Przedstawione powyżej uwagi krytyczne mają charakter polemiczny lub odnoszą się do potencjalnych uzupełnień, których uwzględnienie przyczyniłoby się do poprawy ostatecznej jakości rozprawy. Chciałbym jednak podkreślić, iż dysertacja ma wartości poznawcze, a w szczególności aplikacyjne. Wyniki przeprowadzonych badań oraz opracowane narzędzia mogą posłużyć doskonaleniu procesów implementacji zarządzania przez wartości, a tym samym rozwojowi tej koncepcji na gruncie teoretycznym oraz wdrożeniowym. W mojej ocenie mgr Rafał Mroziewski wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w analizowanym zakresie, oraz umiejętnością jej zastosowania do rozwiązania problemu badawczego. Osiągnięte rezultaty wskazują na umiejętność prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta.

Podsumowując stwierdzam, że dysertacja doktorska mgr Rafała Mroziewskiego pt. „Implementacja zarządzania przez wartości w przedsiębiorstwach – stan obecny oraz kierunki zmian” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Piwowar-Sulej, prof. UEW spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim, zgodnie z art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.). Tym samym wnoszę do Rady o dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.

A handwritten signature in blue ink, reading "Julian Siekwiński". The signature is written in a cursive, flowing style with a large initial 'J'.