

Olsztyn, dnia 22.05.2023 r.

Dr hab. Iwona Czaplicka-Kozłowska, prof. UWM
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Klaudii Ewy Gajdy pt.
„Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu relacjami z pracownikami,
dostawcami i klientami”
przygotowanej pod kierunkiem naukowym
promotora dr hab. inż. Wiesława Danielaka, prof. UZ

Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr **Klaudii Ewy Gajdy** pt.: **„Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami”**, przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. inż. Wiesława Danielaka, prof. UZ.

Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. inż. Wiesława Danielaka, prof. UZ Dyrektora Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Zielonogórskiego, z dnia 29.03.2023 r. Zgodnie z wymaganiami art. 187 ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dziennik Ustaw 2022 poz. 574):

1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczna.

Dlatego też, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr **Klaudii Ewy Gajdy** przyjęłam następujące kryteria: znaczenie podjętej problematyki, poprawność sformułowanych celów i hipotez, metodyka badawcza, struktura pracy oraz aspekty formalne.

1. Znaczenie podjętej tematyki

Tematyka pracy dotyczy zagadnień obejmujących badania nad kompetencjami menedżerskimi w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami.

Rozprawa doktorska powstała z myślą o uzupełnieniu luki badawczej wygenerowanej wraz z wybuchem pandemii COVID-19, dotyczącej braku kompleksowych badań na temat kompetencji menedżerskich, mających istotny wpływ na zarządzanie relacjami wewnątrz organizacji oraz relacji między organizacją a jej interesariuszami zewnętrznymi, wskazujących na rodzaj ich zapotrzebowania w okresie przed kryzysem wywołanym pandemią oraz w pierwszym okresie jej trwania w latach 2020 – 2021.

Podjęta tematyka badań zawartych w pracy doktorskiej jest istotna ze względu na swoją aktualność. Właściwe kompetencje menedżerskie, którymi dysponują osoby

¹ 

zarządzające przedsiębiorstwami, w tym menedżerowie mają istotny wpływ na zarządzanie relacjami wewnątrz organizacji oraz relacjami między organizacją a jej interesariuszami zewnętrznymi, co w konsekwencji przyczynia się do utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku, a także jej przetrwania.

2. Cel pracy, hipotezy badawcze

Cel główny oraz cele szczegółowe, główne pytania i hipotezy badawcze zostały sformułowane we wstępie oraz w podrozdziale 5.2 zatytułowanym „problemy i hipotezy badawcze”. Szczegółowe problemy badawcze zawarto w podrozdziale 5.2.

Głównym celem badań recenzowanej pracy było „zidentyfikowanie czynników dotyczących kompetencji menedżerskich, które wpływają na zarządzanie relacjami wewnątrz organizacji (między menedżerem a pracownikami) i na zarządzanie relacjami z zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa, tj. z klientami B2B i B2C oraz dostawcami w warunkach przedpandemicznych i w czasie ograniczonych możliwości rozwojowych przedsiębiorstw w związku z trwającą od marca 2020 roku pandemią COVID-19”. Cele szczegółowe sformułowano w warstwie poznawczej, metodycznej, empirycznej, komparatystycznej oraz praktycznej:

- 1) „cel poznawczy – obejmuje poszerzenie wiedzy dotyczącej kompetencji menedżera w obszarze zarządzania relacjami wewnątrzorganizacyjnymi i międzyorganizacyjnymi, w warunkach, które miały miejsce przed pandemią COVID-19 i w trakcie jej trwania,
- 2) cel metodyczny – opracowanie metodyki badań, przeprowadzenie operacjonalizacji zmiennych oraz opracowanie narzędzi badawczych, pozwalających na ujawnienie czynników kształtujących kompetencje relacyjne menedżera w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami,
- 3) cel empiryczny – przeprowadzenie badań empirycznych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubuskiego, pozwalających na analizę i ocenę kompetencji menedżerskich w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami,
- 4) cel komparatystyczny – porównanie menedżerskich kompetencji relacyjnych we współpracy z pracownikami, dostawcami i klientami (B2B i B2C) w warunkach, które miały miejsce przed pandemią i podczas jej trwania. Ponadto opis trzech losowo wybranych firm pod względem relacyjnych kompetencji menedżerskich oraz konfrontacja doświadczeń zachodząca w obrębie ich działalności,
- 5) cel praktyczny – obejmuje zbudowanie autorskiego modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym uwzględniającego powiązania pomiędzy menedżerem, pracownikami, partnerami biznesowymi (dostawcami i klientami B2B) oraz klientami B2C. Ponadto sformułowanie reguł i rekomendacji dla praktyki gospodarczej, pozwalających zwiększyć poziom zarządzania relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami, poprzez wykorzystanie relacyjnych kompetencji menedżerskich w małych i średnich przedsiębiorstwach”.

Oceniając cel główny niejasne jest stwierdzenie „zidentyfikowanie czynników dotyczących kompetencji menedżerskich ...”. Czy celem było „zidentyfikowanie czynników” czy może identyfikacja rodzajów kompetencji menedżerskich, a może komponentów kompetencji wpływających na zarządzanie relacjami wewnątrz organizacji (między menedżerem a pracownikami) i na zarządzanie relacjami z zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa? W przypadku celu szczegółowego empirycznego wątpliwość budzi użycie słowa analiza. Analiza jest metodą badań i można ją wykorzystać do realizacji celów, np. poprzez identyfikację cech badanego zjawiska.

Dla potrzeb badań Autorka zidentyfikowała problemy badawcze w formie pytań. Przyjęła dwa główne problemy badawcze:

- 1) „Czy występują znaczące różnice w kompetencjach menedżerskich, które rzutują na zarządzanie relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami w warunkach, które miały miejsce przed pandemią COVID-19 i podczas jej trwania?
- 2) Czy menedżerowie sprostali zadaniom wynikającym z pracy w czasie pandemii w obszarze zarządzania relacjami z pracownikami, klientami i dostawcami?”

Problemy szczegółowe sformułowała natomiast następująco:

- 1) „Jaki wpływ ma wiedza, umiejętności, postawy i zachowania na relacje wewnątrzorganizacyjne (między menedżerem a pracownikami) oraz między menedżerem a dostawcami i klientami (B2B i B2C)?
- 2) Jak narzędzia i metody komunikacji wpływają na przekazywanie wiedzy pomiędzy menedżerem a dostawcami, pracownikami i klientami (B2B i B2C)?
- 3) Które kompetencje menedżera mają największe znaczenie w zarządzaniu relacjami z dostawcami, pracownikami i klientami (B2B i B2C)?
- 4) Czy istnieją zależności pomiędzy kreowaniem wartości a zarządzaniem relacjami menedżera z dostawcami, pracownikami i klientami (B2B i B2C)?
- 5) Jakie determinanty relacyjne wpływają na zarządzanie relacjami menedżera z dostawcami, pracownikami i klientami (B2B i B2C)?
- 6) Jakie istnieją bariery w obszarze zarządzania relacjami z dostawcami, pracownikami i klientami?
- 7) Czy pojawienie się kryzysu pandemicznego ma wpływ na zarządzanie relacjami z dostawcami, pracownikami i klientami (B2B i B2C)?
- 8) Jakie są przesłanki wzrostu znaczenia kompetencji menedżerskich w trakcie pandemii COVID-19?
- 9) Czy kompetencje interpersonalne (społeczne) wywierały znaczący wpływ na relacje z pracownikami, dostawcami i klientami (B2B i B2C) podczas kryzysu pandemicznego wywołanego pandemią COVID-19?”

Oceniając postawione problemy badawcze można przyjąć, że zostały one sformułowane w sposób prawidłowy, są one wewnętrznie spójne i korespondują z postawionymi celami oraz głównymi pytaniami badawczymi.

W pracy sformułowano również hipotezy robocze, nawiązujące do problemów badawczych:

- „H1: Skutecznie zmotywowani do działania pracownicy to kluczowy czynnik, który miał wpływ na jakość relacji biznesowych (B2B) przed wystąpieniem pandemii COVID-19,
- H2: W czasie pandemii COVID-19 kluczowy wpływ na jakość relacji biznesowych (B2B) ma wiarygodność firmy na rynku oraz zdolności relacyjne menedżera,
- H3: Przed wystąpieniem pandemii COVID-19 doskonalenie jakości relacji z pracownikami wywierało wpływ na budowanie i utrzymywanie trwałych i silnych relacji z kontrahentami i klientami B2C,
- H4: Podczas pandemii COVID-19 doskonalenie jakości relacji z pracownikami ma wpływ na pozytywny wizerunek firmy,
- H5: Dzięki trwałym relacjom z klientami (B2C) przed wystąpieniem pandemii COVID-19 firmy osiągały stabilność finansową,
- H6: Dzięki trwałym relacjom z klientami (B2C), podczas pandemii COVID-19 firmy mogą utrzymać się na rynku.”

Pozytywnie oceniam sposób sformułowania hipotez. Oceniając je natomiast z punktu widzenia uzyskanych przez Doktorantkę wyników badań ankietowych, nasuwa się pytanie - dlaczego w pracy nie wykorzystano testów statystycznych do ich zweryfikowania?

3. Metodyka badawcza

Metody badawcze oraz przebieg procesu badawczego Doktorantka przedstawiła w części 5.3 pracy. Autorka w części teoretycznej zastosowała „studia literaturowe w zakresie badanej tematyki oraz metodę krytycznej analizy opracowań naukowych”. Jednak w pracy brak jest opisu procedury w tym zakresie oraz nie ma wyników tej analizy, np. nie ma wskazanych baz danych (np. Scopus, Google Scholar czy Web of Science itp.), z których Autorka korzystała. W pracy wykorzystano bogatą literaturę przedmiotu polską i zagraniczną, jednak wątpliwości może budzić jej aktualność, ponieważ pozycje z ostatnich 5 lat stanowią tylko 10%. Analiza literatury pozwoliła na zidentyfikowanie luki badawczej oraz sformułowanie problemów badawczych i hipotez. Dużym mankamentem jest brak odwołania do literatury odnoszącej się do funkcjonowania przedsiębiorstw w otoczeniu niestabilnym, w tym związanym z pandemią COVID-19.

W części empirycznej pracy Autorka zastosowała różnorodne metody i techniki badawcze, nie wskazując jednoznacznie co jest metodą a co techniką: ... „pozyskanie danych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu, metody analityczne (analiza trendów z wykorzystaniem tabelarycznych i graficznych zestawień), dobór zmiennych do autorskiego modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowanego na pracowników, dostawców i klientów, studium przypadku (case study), metoda delficka (panel ekspertów) oraz jednoosobowa burza mózgów”. W ramach podanych metod i technik, wątpliwości budzi wpis „pozyskanie danych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu”, ponieważ pozyskanie danych ma swoją nazwę w literaturze: metoda sondażu diagnostycznego¹ czy ankieta², zaś kwestionariusze stanowią narzędzia badawcze, w ramach przytoczonej metody. Podobnie dobór zmiennych – czy jest to nazwa metody, techniki?

Autorka zastosowała w dysertacji metody badań ilościowych oraz jakościowych. Badania ilościowe przeprowadzono przy wykorzystaniu narzędzia badawczego w postaci autorskiego kwestionariusza ankiety (w formie papierowej i elektronicznej). Kwestionariusz ankiety został zawarty w pracy jako załącznik. W badaniach uczestniczyło 137 menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, posiadających siedzibę w województwie lubuskim. Badanie przeprowadzono w okresie od lutego do października 2021 roku. Charakterystykę próby badawczej przedstawiono w tabeli nr 20. Zawarta w pracy procedura wyboru próby badawczej jest poprawna, aczkolwiek nie jest podane źródło, na podstawie którego dokonano wyboru przedsiębiorstw. Badania jakościowe obejmowały indywidualne wywiady pogłębione z menedżerami trzech losowo wybranych przedsiębiorstw.

Proces badawczy (podjęte czynności badawcze) został przedstawiony w formie podjętych zadań i bardzo szczegółowo opisany. Należy ocenić przyjęty proces badawczy pozytywnie.

¹ Apanowicz, Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne, Difin, Warszawa 2005, s. 57

² S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 70-72

Wybór poszczególnych metod, technik oraz narzędzi badawczych pozwolił na realizację celów badań.

4. Struktura rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej: wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie i zawiera łącznie 203 strony. Część uzupełniająca składa się ze spisów wykorzystanej bibliografii oraz źródeł internetowych, rysunków, wykresów i tabel oraz dwóch załączników. Spis bibliografii obejmuje 385 pozycji, w tym 145 pozycji zwartych, 240 pozycji artykułów naukowych. Oddzielny spis źródeł internetowych zawiera 5 odwołań do stron internetowych. Całość rozprawy obejmuje 253 ponumerowane strony.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i zostały w niej zachowane właściwe proporcje pomiędzy obiema warstwami. Rozdziały pierwszy, drugi i trzeci mają charakter teoretyczny. Rozdział piąty to metodyka badań. Czwarty oraz szósty mają charakter empiryczny. Generalnie strukturę pracy należy ocenić pozytywnie, jednak pewne wątpliwości może budzić umiejscowienie metodyki badań za rozdziałem czwartym, który dotyczy wyników badań. Ponadto, w mojej ocenie, struktura pracy jest nadto rozdrobniona, w wyniku czego niektóre podrozdziały są bardzo krótkie (np. podrozdział 2.7, 3.3 itp.).

We wstępie Autorka przedstawiła uzasadnienie tematu pracy, zdefiniowała kluczowe pojęcia pracy, cele, główne problemy badawcze oraz hipotezy a także zaprezentowała treści poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przedstawiono w świetle analizy literatury tematykę dotyczącą istoty kompetencji menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rozdział rozpoczyna się od przedstawienia istoty kompetencji, Autorka przedstawia 6 przykładowych definicji według różnych autorów i konkluduje definicją siódmą według A. Pocztowskiego. Sporym mankamentem jest brak wypracowania własnej definicji, która stanowiłaby podstawę do dalszych rozważań. Trzeba w odniesieniu do kompetencji podkreślić, że jej definicja wymaga również odniesienia się do jej części składowych. Podobne podejście Autorka stosuje przy definiowaniu innych kluczowych pojęć w pracy np. menedżer, przywódca, kierownik. Zestawienie w tabelach (3,4,5) definicji różnych autorów bez zastosowania ich krytycznej analizy i konkluzji jest dużym mankamentem w rozprawie. W mojej ocenie krytyczna analiza przywołanych definicji pozwoliłoby na jednoznaczne wskazanie rozumienia poszczególnych pojęć przyjętych przez Doktorantkę. Wątpliwości budzi również stwierdzenie „Kierowanie kapitałem ludzkim, rzeczowym, finansowym i informacyjnym”. Autorka wskazuje także na istotną kwestię różnic w zatrudnieniu pracowników wywodzących się z różnych obszarów kulturowych, ale nie rozwija tej bardzo ważnej kwestii. Należy podkreślić, że z uwagi na otwarcie rynku przedsiębiorstw na pracowników z różnych obszarów, w tym nawet państw spoza Unii Europejskiej, odniesienie się do uwarunkowań kulturowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem ma istotne znaczenie. W rozdziale tym Doktorantka odniosła się również do różnic w kompetencjach menedżera i lidera oraz zarządzania kompetencjami menedżera. W mojej ocenie, w tej części pracy zabrakło głębszej analizy literatury dotyczącej istoty kompetencji menedżera i pojęć z tym związanych.

W rozdziale drugim zaprezentowano w świetle analizy literatury tematykę zarządzania relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami oraz dokonano przeglądu podstawowych pojęć. W tej części Doktorantka dokonała przeglądu literatury dotyczącej kształtowania relacji na różnych poziomach zarządzania, w tym również wewnątrzorganizacyjnych z pracownikami oraz międzyorganizacyjnych z dostawcami i klientami. Wskazała również czynniki wpływające na te relacje. Autorka omówiła także rozwiązania stosowane w zarządzaniu relacjami z

pracownikami, B2B, B2C oraz wskazała odpowiednie modele biznesowe, które mają tu zastosowanie. Analizę literatury w tej części pracy należy ocenić pozytywnie. Rozdział ten należy uznać za mocną stronę pracy.

Rozdział 3 dotyczy istoty kompetencji i zdolności relacyjnych menedżera w świetle literatury przedmiotu. Zaprezentowano w nim definicje kompetencji i zdolności relacyjne oraz omówiono relacje na płaszczyźnie pracownik-klient, menedżer-klient/dostawca.

Podsumowując, należy podkreślić, że trzy pierwsze rozdziały pracy mają charakter teoretyczny, systematyzując zagadnienia związane z kompetencjami menedżera oraz zarządzaniem relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami. Autorka wykorzystała obszerną literaturę polską i zagraniczną z zakresu zarządzania, której pewną słabością jest jej aktualność (tylko około 10% stanowią pozycje z ostatnich 5 lat). Ponadto, w mojej ocenie w pracy brakuje analizy literatury sensu stricte odnoszącej się funkcjonowania organizacji w warunkach pandemii, a to jest jednym z podstawowych celów podjętych przez Doktorantkę badań. Tym bardziej, że obszar ten został bardzo szczegółowo nakreślony w celach i pytaniach badawczych. Literatura odnosząca się do funkcjonowania organizacji w warunkach niestabilnych (dla przykładu w czasie kryzysu wywołanego epidemią, kryzysu gospodarczego czy zagrożeń związanych z klęskami żywiołowymi), w tym w czasie pandemii COVID-19, już w latach 2020 – 2022 jest dosyć bogata. W części teoretycznej brakuje precyzyjnie zdefiniowanych, w tym własnych propozycji kluczowych pojęć wykorzystywanych w pracy np. kompetencje, kwalifikacje, kierownik, lider, przywódca, osobowość itp. W mojej ocenie dla zachowania przejrzystości wyводу, który powinien stanowić podstawę dla części empirycznej, każdy rozdział powinien kończyć się podsumowaniem.

Rozdział czwarty przedstawia opis działań ukierunkowanych na kształtowanie kompetencji menedżerskich na podstawie wybranych przedsiębiorstw i związany jest z celem badań. W tej części Doktorantka dokonała przedstawienia autorskiego modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowanym na pracowników, dostawców i klientów. Model ten zorientowany jest na zbudowanie i utrzymywanie silnych i trwałych relacji firmy (menedżera) z pracownikami oraz firmy (bezpośrednio przez menedżera lub za pośrednictwem pracowników) z interesariuszami zewnętrznymi – z partnerami biznesowymi (dostawcami i/lub klientami B2B) i/lub klientami B2C. Jest to część pracy stanowiąca istotny wkład Autorki do nauki.

W rozdziale tym dokonano również charakterystyki trzech wybranych firm, w których zastosowano autorski model do stworzenia „profilu kompetencyjnych” menedżera analizowanych firm, przy wykorzystaniu indywidualnego wywiadu pogłębionego. W mojej ocenie niezrozumiałe jest to, dlaczego autorski model zarządzania łańcuchem relacyjnym stał się profilem kompetencyjnym menedżera? Profil kompetencyjny nie został zdefiniowany w dysertacji, a ma on swoje definicje w literaturze przedmiotu. Wątpliwości potwierdzają również tytuły podrozdziałów, tabel 17-19, także nagłówki „Komponenty modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym”. Sama Autorka w punkcie 4.5 formułując wnioski z analiz pisze „w modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym ukazano wzajemne”. W mojej ocenie występują tu niezgodności pomiędzy wskazanymi elementami a treścią zawartą w tabelach 17-19 (podrozdziałach).

Ponadto podrozdziały 4.2.1.2, 4.2.1.3, 4.3.1.2, 4.3.1.3, 4.4.1.2, 4.4.1.3, zawierają tylko indywidualne wywiady a 4.2.2, 4.3.2, 4.4.2 tabele, bez jakiegokolwiek wstępu czy zakończenia. Zamiast nadmiernego rozbudowywania struktury w tym rozdziale w mojej ocenie należałoby wprowadzić akapit wprowadzający do zamieszczonych treści.

W mojej ocenie zbędne jest zamieszczenie w tekście wywiadów pogłębionych z prezesami spółek. Tworzy to tylko dodatkową objętość, z powodzeniem mogłyby stanowić

załącznik do pracy. W pracy powinny znaleźć się natomiast opracowane wyniki wywiadów wraz z wnioskami, które z nich wynikają.

We wnioskach z analiz (4.5) znajdują się treści, które wnioskami nie są, dotyczą przyjętej metody badawczej, analizowanych firm i stanowią powtórzenie treści już zawartych. Wnioski stanowią niewielką część. Według mnie wnioski powinny zostać opracowane wokół poszczególnych komponentów autorskiego modelu.

Rozdział piąty zawiera metodykę badań. W nim Autorka zdefiniowała cele badawcze, problemy oraz hipotezy badawcze. W tej części Autorka podaje również zastosowane metody i techniki badawcze, opisuje zastosowane narzędzia badawcze oraz szczegółowo przedstawia wykonane czynności badawcze, przedstawione w postaci zadań.

Rozdział 6 zawiera wyniki badań ankietowych, które Doktorantka przeprowadziła wśród 137 menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, posiadających swoją siedzibę na terenie województwa lubuskiego. W mojej ocenie charakterystyka MŚP województwa lubuskiego powinna znaleźć się w opisie grupy badawczej (podpunkt 6.1). Opis badanych respondentów nie jest wynikiem badań. Tabela 20 mało czytelna.

Przedstawione wyniki uważam, za wartościowe z punktu widzenia postawionych w pracy celów oraz pytań badawczych. Jednak należy zwrócić uwagę na zbyt syntetyczny ich opis, bez pogłębionych analiz. Brak opisowej analizy statystycznej, użyto tylko rozkładu odpowiedzi oraz brak przedstawienia rozkładu odpowiedzi z punktu widzenia danych zawartych w metryczce ankiety (ukazania zależności między zmiennymi zależnymi i niezależnymi). Uzupełnienie analizy wyników badań o wskazane kwestie wyrażnie podniosłoby wartość pracy.

Istotną częścią dysertacji jest podpunkt 6.3, w którym zawarte zostały wnioski z badań, w którym w sposób syntetyczny, w postaci tabeli 21 przedstawiono odpowiedzi na pytania badawcze. Wnioski z badań opracowano na podstawie wyników badania ilościowego i jakościowego, literatury przedmiotu oraz obserwacji. Na zakończenie podrozdziału Doktorantka odniosła się do sformułowanych hipotez badawczych.

W zakończeniu Autorka dokonała bardzo syntetycznego podsumowania uzyskanych wyników. W zakończeniu brak jest przedstawionych ograniczeń procesu badawczego oraz rekomendacji dla praktyki.

5. Ocena formalna pracy

Przygotowując dysertację Autorka nie ustrzegła się uchybień edycyjnych, redakcyjnych oraz stylistycznych, np.:

- Autorka stosuje „akapity” jedno, dwuzdaniowe co powoduje, że praca nie zawiera ciągów logicznych w oparciu o akapity mające swój początek, rozwinięcie i zakończenie;
- niekonsekwencje w przypisach dotyczące podawania numerów stron, raz są innym razem nie np. s. 15, s.16, s.17, 18, 21 itd.;
- podobnie w spisie bibliografii w niektórych pozycjach dotyczących artykułów z czasopism brakuje podanych stron, a przy zapisach bibliograficznych pozycji zwartych, przy niektórych są podawane numery stron np. pozycje 180, 188;
- w rozdziale empirycznym strony nie są zapisane do końca;
- rozdziały 3 i 4 nie rozpoczynają się od nowych stron;
- błędy literowe, np. s. 59, s. 88 itd., rys. 14 niewłaściwe określenia.

Powyższe uchybienia nie mają jednak wpływu na ogólną ocenę merytoryczną pracy.

6. Konkluzja końcowa

Reasumując można stwierdzić, że recenzowana praca doktorska zawiera interesujące rozważania o charakterze teoretycznym oraz empirycznym dotyczące kompetencji menedżerskich w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami. Rozprawa stanowi samodzielne i nowatorskie rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej Doktorantki z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka wykazała się umiejętnościami formułowania celów i pytań badawczych, prezentacji wyników w zakresie analizowanych problemów oraz konstruowania badań.

Mocną stroną pracy są badania literaturowe, w tej części, która pozwoliła na opracowania autorskiego modelu wykorzystanego w badaniach empirycznych. Za słabą stroną pracy należy uznać analizę statystyczną wyników badań. Można stwierdzić, że Doktorantka nie wykorzystwała narzędzi statystycznych, które w pełni pozwoliłyby dokonać analizy uzyskanych wyników badań oraz sformułować jednoznaczne wnioski z badań.

Stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zgodnie z Ustawą z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dziennik Ustaw z 2022 r. poz.574). Wnioskuje zatem o jej przyjęcie i dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pani mgr Klaudii Gajdy do publicznej obrony.

Thomas Gąplide-Koźłowski