

Prof. dr hab. dr h.c. multi Bogdan Nogalski
*Honorowy Przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania
Polskiej Akademii Nauk*
e-mail: bogdannogalski.bn@gmail.com
e-mail: bnogalski@wsb.gda.pl

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

□
Wstęp

□
Podstawą wydania opinii jest pismo podpisane przez dr hab. Wiesława Danielaka, prof. UZ, Dyrektora Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Zielonogórskiego w Zielonej Górze z dnia 29.03.2023 roku¹ oraz umowa o dzieło nr INZiJ/D-ka/300/2023 z dnia 03.04.2023 roku.

□
Punkt odniesienia

□
Oceniana rozprawa napisana została w Szkole Doktorskiej Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Zielonogórskiego w Zielonej Górze oraz na Wydziale Ekonomii i Zarządzania w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Zielonogórskiego we Zielonej Górze, w dziedzinie nauki społeczne, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (NoZiJ).

Przewód doktorski mgr Klaudii Ewy Gajdy (absolwentki Szkoły Doktorskiej Nauk Humanistycznych i Społecznych w Uniwersytetu Zielonogórskiego w Zielonej Górze; rok ukończenia 2022) został otwarty w dniu 14 listopada 2022 roku w dziedzinie nauki społeczne dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z tym, podstawę oceny w przewodzie stanowi art. 187 ust. 1-3², ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668 wraz z późn³. zm.)

Niniejszą recenzję (w kontekście zapisów art. 187 ust.1–2) opracowałem wskazując na następujące jej istotne – pod względem poznawczym i oceny wkładu – części, mianowicie: *punkt odniesienia dokonanej oceny, konkluzję i rekomendację w kontekście procesu dalszego jej procedowania oraz uzasadnienie poziomu naukowego i metodycznego rozprawy, odnoszącego się do ogólnej wiedzy kandydatki w dyscyplinie NoZiJ oraz umiejętności*

¹ Praca w wersji elektronicznej dotarła do recenzenta w dniu 29 marca 2023 roku.

² Art. 187. 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 artystyczne.

3. Rozprawę doktorską może stanowić *praca pisemna*, w tym monografia naukowa, zbiór opublikowanych i powiązanych tematycznie artykułów naukowych, praca projektowa, konstrukcyjna, technologiczna, wdrożeniowa lub artystyczna, a także samodzielna i wyodrębniona część pracy zbiorowej.

³ Patrz [w]: Dz. U. z 2022 r. poz. 574, 583, 655, 682, 807, 1010, 1079, 1117, 1459, 2185, 2306, z 2023 r. poz. 212.

samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a także oryginalności rozwiązania postawionego w rozprawie problemu naukowego i jego oryginalności w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych kandydatki w sferze gospodarczej. W ramach drugiej części (uzasadnienie ...) dokonałem także charakterystyki i oceny merytoryczno-metodycznej całości rozprawy.

□

Konkluzja i rekomendacja

□

Konkluzja - Recenzowana rozprawa pokazuje, iż Doktorantka:

- prezentuje w niej satysfakcjonujący poziom aktualnej, ogólnej i specjalistycznej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości [zwłaszcza w tym w zakresie badanego zagadnienia (kompetencje menedżerskie w zarządzaniu łańcuchem relacyjnym zorientowanym na badane grupy interesariuszy)], ujmując ową wiedzę w sposób interdyscyplinarny (rozdziały teoretyczne, R.1 do R.4.1),
- poprawnie przeprowadzonym postępowaniem badawczym wskazuje na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, w tym umiejętności pogłębionej refleksji metodycznej w przygotowaniu procedury postępowania badawczego (rozdział metodyczny, R.4.1, R.4.2 do R.4.4 i R.5) profesjonalnego posługiwania się specjalistycznymi narzędziami analizy statystycznej (metody ilościowe R.6) i narzędziami (wywiad) z zakresu metod jakościowych (R.4.2 do R.4.4), wykorzystania ich do pogłębionego badania empirycznego oraz formułowania wniosków i rekomendacji wynikających z przeprowadzonej diagnozy (rozdział badawczo-empiryczny, R.6).

Równocześnie rozprawa:

- stanowi oryginalne rozwiązanie **problemu naukowo-empirycznego** (patrz; sformułowany problem badawczy, cele rozprawy i zadania badawcze (pytania i hipotezy) – **Wstęp i R.5** oraz autorska conceptualizacja modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowanym na pracowników, dostawców i klientów zawarta w R.4.1) i kompleksowego jego osadzenia poznawczego w piśmiennictwo polskim i światowym (patrz; R.1 do R.3),
- stanowi oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej [**autorski model zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowanym na pracowników, dostawców i klientów (R.4.1)** i jego weryfikacja (R.4.2 do R.4.4 i R.6.2)], a także **formułowane rekomendacje** (R.4.5 i konkluzje we wnioskach wynikających z badań (R.6.3) oraz w **Zakończeniu** rozprawy].

Konkluzja: rozwinięcie i uzasadnienie - Przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Wiesława Daniela, prof. UZ rozprawa doktorska pt. *Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami*, autorstwa mgr Klaudii Ewy Gajdy, charakteryzuje się odpowiednim stopniem dojrzałości merytoryczno – metodycznej i akceptowanym - mimo pewnych słabości – poziomem naukowym i praktycznym.

Podjęta w rozprawie problematyka stanowi na tle dotychczasowych badań interesujące, odmienne, umieszczone w relatywistycznym przestrzeni i perspektywie wewnętrznej i międzyorganizacyjnej odnoszonej do małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie lubuskim. W tym sensie jest to oryginalne podejście do zagadnień wykorzystania kompetencji menedżera w praktyce budowania i utrzymywania relacji z konkretnymi grupami interesariuszy w warunkach przed i w trakcie zagrożenia epidemicznego. Sprzyja to podnoszeniu szeroko rozumianej sprawności (skuteczności, efektywności) zarządzania przedsiębiorstwem i osiąganiu przez nie zamierzonych korzyści. W tym obszarze poznawczym, nigdy nie można narzekać na nadmiar badań, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z badaniami ciekawymi, a zarazem poprawnymi metodycznie, opartych na pogłębionych analizach literatury i zróżnicowanych pod względem podejść (ilościowe i jakościowe) badaniach empirycznych. Całość sprzyja inicjowaniu nowych podejść i wątków badawczych, celem wieloaspektowej prezentacji omawianej problematyki. Udatnie zadość

temu wyzwaniu czyni autorka w ocenianej rozprawie. Tym samym oceniana praca spełnia ustawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

Rekomendacja - Wnoszę zatem do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Zielonogórskiego w Zielonej Górze – w myśl art. 187 ust. 1-3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668 wraz z późn. zm.) - wnioski o przyjęcie dzieła pt. *Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami*, autorstwa mgr Klaudii Ewy Gajdy, jako rozprawy doktorskiej zgodnej z obowiązującymi przepisami i rekomenduję dopuszczenie doktorantki do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

□

**Uzasadnienie, poziomu naukowego i metodycznego rozprawy
w kontekście;
Syntetycznego uzasadnienia oceny recenzowanej rozprawy**

□

Kierując się przesłankami zawartymi w art. 187 ust. 1-2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie ... - na podstawie analizy rozprawy doktorskiej przygotowanej przez mgr. Klaudię E. Gajdę pt. *Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami* - uważam, że spełnia ona w stopniu satysfakcjonującym kryteria ustawowe. Moja ocena tej rozprawy jest pozytywna. Swoją wniosek uzasadniam tym, że rozprawa ta jest przydatna poznawczo i metodycznie, zarówno dla teorii, jak i praktyki. W szczególności dlatego, że jej Autorka [w ramach lepszego poznania i rozumienia kompetencji menedżerskich, zwłaszcza ich doskonalenia w złożonym i niestabilnym otoczeniu (pracownicy, dostawcy, klienci, epidemia Covid-19)], bada je z perspektywy paradygmatu rozwoju opartego na inwestycji w ludzi i ich wiedzę, w konkretnych warunkach geograficznych (województwo lubuskie), formach przedsiębiorstw (MSP) oraz nietypowych, bardzo trudnych uwarunkowaniach (pandemia Covid-19). Wszystko to podjętemu procesowi badania w/w zagadnienia i jego rozwiązaniu nadaje nowy wymiar poznawczy⁴, metodyczny⁵ i empiryczny⁶. W tym kontekście uważam, że próby naukowego, badawczego poznania tego zagadnienia z perspektywy NoZiJ i jego implementacji, zlokalizowane w trójkącie w/w trzech warunków (geograficznych, podmiotowych i epidemiologicznych) i determinowane nimi, uznać należy za cenne, wartościowe, nowatorskie, o znacznej – w wielu aspektach i płaszczyznach – praktycznej przydatności dla gospodarki i nie tylko.

Analiza piśmiennictwa wykorzystanego do przygotowania niniejszej rozprawy, wskazuje na dość dużą liczbę publikacji dotyczących kompetencji menedżerskich i ich roli w poprawie sprawności i poziomu efektywności funkcjonowania różnych typów organizacji. Natomiast w przestrzeni poznawczej odczuwalny jest - mimo wszystko – niedobór publikacji analizujących, badających, identyfikujących czy opisujących, owe kompetencje (ich rolę, kształtowanie się oraz wpływ na wyniki) zwłaszcza w warunkach szoku epidemiologicznego (Covid-19). Zatem tylko w nielicznych publikacjach podejmuje się próbę zdiagnozowania tego zjawiska w tych uwarunkowaniach. Działania te mają jednak charakter fragmentaryczny. Warto zaznaczyć, że dotychczas w procesach badawczych – poznawczych, podjętych przez Autorkę problem badawczy w niewielkim stopniu był rozpatrywany i rozpoznawany. Brakuje pogłębionych opracowań w kompleksowy sposób prezentujących badane zjawisko w specyficznych warunkach zagrożenia epidemiologicznego. W ten nieco intuicyjny, pośredni

⁴ Przejawia się to w dużym ładunku wiedzy teoretycznej; łącznie wykorzystano 390 pozycji literatury, w tym 169 pozycji obcojęzycznych oraz 4 pozycje autorskie. Przy czym nie do końca Autorka w sposób poprawny precyzyjnie uporządkowała analizę, interpretację i rozróżnienie definicji, terminów i pojęć dotyczących głównych komponentów pracy, tj. kompetencji i kwalifikacji.

⁵ Należą do nich autorski model zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowany na pracowników, dostawców i klientów oraz badania jakościowe (profil kompetencyjny menedżera) i ilościowe (identyfikacja czynników kształtujących relacje wewnątrz i między organizacyjne z perspektywy kompetencji).

⁶ Analiza – *identyfikacja czynników ...* - przeprowadzona w oparciu o postawione dwa pytania badawcze oraz sześć hipotez i wynikające z procesu badań wnioski i rekomendacje teoretyczno – praktyczne sformułowane w kontekście porównań okresów przed i podczas pandemii Covid-19.

sposób, a nie *explicite* Autorka artykułuje i identyfikuje lukę badawczą, wskazując na przydatność ocenianej rozprawy. Szkoda jednak, że dla wyjaśnienia tej kwestii, czy *rzeczywiście w literaturze istnieje luka badawcza/poznawcza?* – co istotnie wpływa na aktualność i ważność podjętego w badaniu problemu – Autorka nie podjęła próby zmapowania luki badawczej w postaci sporządzenia mapy opartej na prześledzeniu w przestrzeni historycznej literatury od końca lat 90-tych XX w. do chwili obecnej, w skali krajowej i światowej literatury, kluczowych dla ocenianej rozprawy definicji, pojęć, słów i zwrotów opisujących wskazywany problem badawczy. Pozwoliłoby to jeszcze bardziej wyraźnie osadzić w rzeczywistości badany problem⁷.

Mimo powyżej uwagi, oceniana rozprawa w stopniu satysfakcjonującym (vide również badania empiryczne), zmniejsza lukę poznawczą w zakresie rozwoju kompetencji menedżerskich jako kluczowej determinanty sprawnego funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji, zwłaszcza organizacji gospodarczej, do badania których kandydatka nawiązuje w rozprawie.

Indywidualny merytoryczny i metodyczny wkład Autorki w powstanie ocenianej rozprawy oceniam jako satysfakcjonujący. Nie chodzi tylko o teoretyczne wyjaśnienie zakresu i sposobu rozwoju kompetencji menedżerskich (patrz rozważania teoretyczne oparte na krytycznej analizie literatury oraz autorski model zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowany na pracowników, dostawców i klientów), ale również skalę, zakres ich identyfikacji przez badanych w okresie porównawczym przed i podczas pandemii (patrz: badania jakościowe/profil kompetencyjny menedżera i ilościowe/identyfikacja czynników kształtujących relacje wewnątrz i między organizacyjnie z perspektywy kompetencji - te ostatnie pozyskano w oparciu o dwa badania ankietowe, przeprowadzone w oparciu o zamieszczony w pracy, merytorycznie poprawnie przygotowany kwestionariusz diagnostyczny). Badaniami [w dwóch podejściach, tj. badaniu jakościowym (w pewnym sensie ma ono charakter pilotażowy⁸) i badaniu ilościowym (właściwym/zasadniczym)] w ostatecznym wymiarze Autorka objęła 137⁹ menedżerów MSP z przedsiębiorstw działających na obszarze województwa lubuskiego.

Rozprawa przygotowana jest na dobrym poziomie merytorycznym i metodycznym, ten ostatni pragnę w szczególności podkreślić i wyeksponować. Uwzględnia ona w znacznym stopniu zagraniczny, a także polski dorobek teoretyczny i badawczy współczesnych NoZiJ w sformułowanym zakresie problemowym¹⁰. Niemniej moim zdaniem Autorka w zdecydowanie za małym stopniu wykorzystała w przygotowaniu pracy literaturę stricte poruszającą zagadnienia dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach pandemii Covid-19. Autorka w rozprawie stawia aktualne i ciekawe poznawczo pytania i hipotezy badawcze, których rozwiązanie – Autorka czyni to z satysfakcjonującym skutkiem - posiada istotne

⁷ W tym zakresie – dla wzbogacenia własnego warsztatu naukowego - proponuję Autorce zapoznanie się z takimi publikacjami, jak: monografii autorstwa Przemysława Niewiadomskiego, pt. *Dojrzałość systemu produkcyjnego przedsiębiorstw sektora maszyn rolniczych. studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2020, ss. 13-23; czy monografii autorstwa Joanny Dzieńdziory, pt. *Profesjonalizacja działalności lobbingsowej w świetle teorii i praktyki zarządzania. Studium badawczo-poznawcze*, Wydawnictwo Naukowe Akademii ESB, Dąbrowa Górnicza 2021, ss. 72-84 i ss. 147-160.

⁸ Wspólnie z wnioskami z krytycznej analizy i analizy empirycznej trzech *case study* pozwala zbudować ogólny kształt autorskiego modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowany na pracowników, dostawców i klientów.

⁹ Do badania zaproszono 600 menedżerów MSP, posiadających swoją siedzibę na terenie województwa lubuskiego. Do badania wytypowano te firmy, których branże zostały najbardziej „dotknięte” (w kontekście ekonomicznym) kryzysem pandemicznym spowodowanym wirusem SARS-CoV-2. Kwestionariusz ankiety rozesłano w wersji elektronicznej i papierowej. Łącznie wysłano 600 ankiet, a uzyskano zwrot 194. Z otrzymanych 194 kwestionariuszy ankietowych odrzucono kwestionariusze, w których respondenci zaznaczyli, że nie nawiązują relacji z kontrahentami lub klientami B2C od trzech lat lub dłużej. Ponadto w sytuacji, gdy nie występowały relacje z dostawcami i/lub klientami B2B. Ostatecznie do badań przyjęto kwestionariusze 137 przedsiębiorstw, w tym 56 małych i 81 średnich, (patrz, s. 164)

¹⁰ Problem ten opisywany jest za pomocą dwóch pytań badawczych (s. 13) rozwiniętych w 11 pytań pomocniczych oraz 16 pytań szczegółowych dotyczących badanych trzech obszarów (ss. 155-57) oraz sześciu hipotez (s13 i ss. 157-158), a także ich weryfikacją w postaci procesu testowania sformułowanych w rozprawie pytań i hipotez badawczych opisujących badane zjawisko.

znaczenie dla kreacji i kształtowania elastycznych postaw i zachowań w warunkach zagrożenia. Wzbogaca tym samym spektrum poznawcze możliwości, a zarazem skutecznych zachowań menedżerów i organizacji gospodarczych w warunkach kryzysowych. Jest to rozprawa o walorach zarówno konceptualnych, poznawczych, jak i aplikacyjnych.

Rozprawa ta, w znacznym zakresie (43 proc. tekstu) eksponuje badania empiryczne, które potwierdzają, poprawność, zasadność i operacyjność badawczą zaproponowanego przez Autorkę schematu postępowania poznawczo-badawczo-wnioskowego. Przy okazji szkoda, że *autorski model zarządzania łańcuchem relacyjnym ...*, posiada jedynie charakter ogólny i nie został przez Autorkę przebudowany [choć takie elementy występują w rozprawie w postaci sformułowanych (ss. 155-158) pytań badawczych, pomocniczych i szczegółowych oraz hipotez badawczych] w operacyjny model badawczy. Jest to uwaga na przyszłość, gdyby Doktorantka chciałaby kontynuować karierę naukową. Warto zauważyć, że oceniana rozprawa charakteryzuje się precyzyjnie realizowaną dyscypliną badawczą. Świadczy to o dojrzałości w formułowaniu wypowiedzi merytorycznych, logice wyrażania myśli i dużym doświadczeniu praktycznym Autorki związanym z jej osobistym doświadczeniem wynikającym z rzeczywistego uczestnictwa w realizacji i rozwiązywaniu badanych problemów. Zawarte w niej dociekania i wnioski służą zarówno rozwojowi teorii, jak i praktyki NoZiJ.

Recenzowana rozprawa w pełnym zakresie stanowi nie tylko oryginalne rozwiązanie problemu naukowego ale także oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej, wskazuje ponadto na obszerną wiedzę teoretyczną Autorki (merytoryczną i metodyczną w zakresie NoZiJ) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia przez Doktorantkę pracy naukowej.

□

Uzasadnienie, poziomu naukowego i metodycznego rozprawy w kontekście;

Charakterystyki i oceny merytoryczno-metodycznej struktury i treści rozprawy – por. art. 187 ust. 1-2 ustawy ...

□

W tej części recenzji skoncentruję się na ocenie metodyki i treści rozprawy, podkreślając jej efekty z punktu widzenia art. 187 ust.1-7 ustawy ... oraz zauważone (obok wcześniej wspomnianych) – może i dyskusyjne - elementy.

Treść recenzowanej rozprawy zawarta została na 203¹¹ stronach tekstu merytorycznego i składa się z:

- **wstępu** - w którym Doktorantka uzasadniając wybór tematu rozprawy, syntetycznie osadza badany problem w przestrzeni poznawczej, a także syntetycznie określa obiekt i przedmiot badań formułując naukowy cel główny¹² i cele szczegółowe¹³ rozprawy oraz

¹¹ Łącznie rozprawa – wraz z bibliografią oraz załącznikami - liczy 253 stron.

¹² **Celem pracy** jest ukazanie kompetencji menedżerskich w zarządzaniu relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami oraz zbudowanie modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym w odniesieniu do pracowników, dostawców i klientów (s. 11).

¹³ Cele szczegółowe rozprawy: **[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 (s. 11).

cel główny badań¹⁴, a także główne problemy badawcze w postaci zestawu dwóch pytań¹⁵ oraz zestaw sześciu hipotez badawczych¹⁶, co – moim zdaniem – w nieco intuicyjny sposób – odzwierciedla zarówno lukę¹⁷ jak i problem badawczy¹⁸; ponadto odnosi się do dokonanego przeglądu literatury naukowej, wskazuje na kluczowe wyniki badań i analizy literatury oraz charakteryzuje zawartość i strukturę merytoryczną rozprawy,

- **pięciu rozdziałów merytorycznych** – w tym:
 - **trzy pierwsze** (R1 - R.3) - w oparciu o literaturę i sprawozdania z badań empirycznych wykonanych przez innych autorów – przedstawiają badane zagadnienia [*istotę kompetencji menedżera* (R.1), *zarządzanie relacjami z pracownikami, dostawcami i klientami* (R.2) oraz *kompetencje i zdolności relacyjne menedżera* (R.3)]; na ich tle i kontekstach, poprzez splot i analizę wzajemnych ich związków, Doktorantka w R.5 formułuje/przedstawia kluczowe dla realizacji celów rozprawy pytania i zadania czyli hipotezy badawcze),
 - **jednego** – poprawnie przygotowanego – rozdziału stricte metodycznego (R.5) i jednego podrozdziału metodycznego (zamieszczonego w R.4.1), dotyczącego pogłębionej refleksji i przygotowań metodycznych (narzędzi, sposobu postępowania badawczego, a zwłaszcza koncepcję autorskiego modelu zarządzania relacjami wraz z konfiguracją zależności między badanymi elementami, ponadto selekcję obiektów badania, budowę kryteriów doboru próby, badania jakościowe w formie analizy trzech *case study*, opis zastosowanej triangulacji metodycznej, itp.) w zakresie rozwiązania badanego problemu (R.4.1 oraz R.5),
 - **dwóch rozdziałów** (R.4.2-R.4.4 i R.6), ilustrującego badany problem z perspektywy empirycznej i jednocześnie projektujących autorskie spojrzenie, a zarazem identyfikujących główne czynniki kształtujących owe relacje z perspektywy wewnętrznej organizacji, jak i z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych (R.6) oraz w ramach R.4.2-R.4.4 prezentujących – w

¹⁴ **Celem głównym badań** 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, które miały miejsce przed pandemią COVID-19 i w trakcie ograniczonych możliwości rozwojowych przedsiębiorstw, w związku z trwającą od marca 2020 roku pandemią COVID-19. Szczegółowej analizie poddane zostały relacje pomiędzy menedżerem a pracownikami, klientami (B2B i B2C) i dostawcami w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa lubuskiego (s. 13).

¹⁵ Dla potrzeb badań opracowano **dwie główne problemy badawcze** w postaci pytań: **P1**: *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?* **P2**: *Czy menedżerowie sprostali zadaniom wynikającym z pracy w czasie pandemii w obszarze zarządzania relacjami z pracownikami, klientami i dostawcami?* (s. 13).

¹⁶ **Hipotezy badawcze**: **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 zdolność 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 mogły utrzymać się na rynku (s. 14).

¹⁷ Badania mają wypełnić lukę badawczą dotyczącą braku kompleksowych badań, dotyczących kompetencji menedżerskich, które wpływają na zarządzanie relacjami wewnątrzorganizacyjnymi i międzyorganizacyjnymi w warunkach, które miały miejsce przed pandemią COVID-19 i podczas jej trwania.

¹⁸ Problem badawczy w sposób naukowy, tj. w pełnym zakresie, za pomocą dwóch pytań badawczych rozwiniętych w 11 pytań pomocniczych oraz 16 pytań szczegółowych dotyczących badanych trzech obszarów oraz sześciu hipotez, tj. w pełnym zakresie (patrz: ss. 155-158), Autorka formułuje dopiero w części metodycznej rozprawy. . . dwóch pytań i sześciu hipotez dopiero w rozdziale metodycznym. Mimo wszystko uważam, że ów problem winien być lepiej, tj. w sposób naukowy zasygnalizowany już we wstępie. Nie są to jednak jakieś istotne zarzuty, raczej wynikają one z troski o lepsze zapewnienie - już od początku pracy - komunikacji Autorki i jej zamierzeń z czytelnikiem rozprawy.

ramach case study - diagnozę profili menedżera w badanych trzech firmach przy pomocy *autorskiej koncepcji modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowany na pracowników, dostawców i klientów*, a także przedstawia przydatne, dla praktyki i teorii rekomendacje i wnioski; przy okazji pragnę zwrócić uwagę, iż Autorka nie skorzystała z szansy skonfrontowania (nałożyła niejako) wyników badań ilościowych z wynikami badań jakościowych, z perspektywy autorskiego modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym ... ; wynik owej konfrontacji mógłby w pełni przesądzić o skali diagnostycznej zaproponowanego modelu i jego trafności logicznej i projektowej lub konieczności dokonania pewnej korekty struktury autorskiego modelu ... o czynniki, które nie zostały ujęte w jego konstrukcji bądź ich brzmienie było zbyt słabe w konfrontacji z rzeczywistością (tj. wynikami badania ilościowego); myślę, że warto jest przeprowadzić analizę nałożenia poznanej w wyniku badań ilościowych struktury czynników, na strukturę elementów składających się/tworzących autorski model;

- **zakończenia** - w którym Doktorantka nawiązuje do sformułowanych założeń i zadań badawczych, wykorzystanych zasobów danych i informacji zgromadzonych w trakcie postępowania badawczego, a także formułuje wnioski i rekomendacje z identyfikacyjno – diagnostycznego postępowania badawczego. W przygotowaniu części empirycznej rozprawy wykorzystano zaawansowane metody analizy ilościowej, statystycznej oraz badania jakościowe, przy pomocy których odkrywano nowe, kontekstowo nieznanne dotychczas czynniki kształtujące relacje wewnątrz- i między- organizacyjne ujmowane z perspektywy kompetencji menedżerskich, umożliwiając poznanie ich skali i zakresu sprawczości. Formułowane rekomendacje i wnioski (choć te ostatnie ograniczają się głównie do odpowiedzi na sformułowane hipotezy) mają szerszy zasięg i stanowić mogą dobrą podstawę i zaczyn (per analogia) do dyskusji dotyczących dalszego rozwoju wśród menedżerów ich kompetencji, nie tylko w badanym regionie. W zakończeniu Autorka niestety nie odniosła się i nie wskazała ograniczeń procesu badawczego i ich implikacji dla jakości sfery wnioskowej.
- **Ilustracji zastosowanych narzędzi badawczych** – część ta składa się z dwóch załączników, tj. dość obszernego pod względem stawianych pytań kwestionariusza ankiety wykorzystanego do przeprowadzenia badań ilościowych (patrz zał.1) oraz pytań zawartych w kwestionariuszu badawczym dotyczącym indywidualnego wywiadu pogłębionego skierowanego do kadry zarządzającej (cz. I) i pracowników (cz. II) wykorzystanego do przeprowadzenia badań jakościowych (zał.2). Pozytywnie oceniam owe narzędzia, ich wartość merytoryczną oraz rolę odegraną w przygotowaniu części empirycznej rozprawy.
- **Bibliografii** – w przygotowaniu rozprawy wykorzystano 390 pozycji literatury. Autorka bazuje w sposób w miarę zrównoważony na literaturze obcojęzycznej (43,33 proc.) i literaturze polskiej (56,67 proc.), znajduję w niej także odwołania do 4 pozycji autorskich przygotowanych z udziałem Doktorantki. Wykorzystana do realizacji celów rozprawy literatura jest w aktualna, choć nieco za mało wykorzystano pozycji literatury ściśle odnoszącej się do funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach pandemii, tym bardziej, że w okresie badanym przez Autorkę zasoby tej literatury były (choćby w formie przyczynków) dostępne w czasopiśmie i źródłach internetowych. W sumie więc wykorzystana literatura w satysfakcjonującym stopniu ilustruje najnowszy stan polskiej i światowej wiedzy przydatny dla prowadzenia badań w wyodrębnionym przez Autorkę, poznawanym obszarze problemowym. Równocześnie ułatwia ona identyfikację istniejącej luki badawczej. Analizowane treści merytoryczne i wyniki w rozprawie ilustrowano za pomocą rysunków, wykresów i tabel, które zinwentaryzowano w postaci ich spisu.

Struktura rozprawy jest logiczna, poprawna i właściwa. Jej budowa oparta została na akceptowanych powszechnie zasadach klasyki i naukowo-poznawczej triady (teoria-metoda-empiria). Konstrukcja rozprawy wskazuje na dojrzałość badawczą Doktorantki, satysfakcjonującą jej dociekliwość poznawczą, znajomość metod badawczych i umiejętność

ich praktycznego zastosowania, a także dobrą znajomość aktualnej zagranicznej i polskiej literatury przedmiotu.

Recenzowana rozprawa – poprzez rozważania teoretyczne, a zwłaszcza przeprowadzone badania empiryczne – znakomicie wpisuje się w nowocześnie rozumiany *paradygmat rozwoju opartego na inwestycji w ludzi i ich wiedzę*, umożliwiając sprawniejszy i szybszy rozwój prowadzonych przez przedsiębiorstwa działań i procesów.

Autorsko zaprojektowany plan badawczy i jego implementacja umożliwiła sformułowanie w R.6 oraz zakończeniu rozprawy - ujmowanych z perspektywy w/w paradygmatu - ważnych i praktycznych wniosków. To – obok **autorskiej koncepcji – modelu zarządzania łańcuchem relacyjnym zorientowanym na pracowników, dostawców i klientów** (rys. 22, s.102 i opis jego komponentów tab. 16, s.102 w R.4.1) - szczególnie ważny poznawczo efekt podjętego przez Autorkę trudu intelektualnego i badawczego. Wspiera on bezpośrednio proces rozwoju kompetencji współczesnych menedżerów, a zarazem poprzez **autorską koncepcję – modelu ...** , i formułowane wnioski zmniejsza istniejącą lukę poznawczą.

Warto podkreślić, że Autorka w sposób merytorycznie i metodycznie bardzo udatny, bazując zarówno na własnych doświadczeniach praktycznych, jak i przeprowadzając oparte na naukowej metodzie obserwacje, stara się przeprowadzić proces identyfikacji podjętego problemu, jego diagnozy oraz kreatywnej projekcji. Formułuje w tym zakresie poprawną i naukowo wydolną oś/płaszczyznę merytoryczno-metodyczną rozważań tj. **problem badawczy** wyrażony w jasno i precyzyjnie zdefiniowanych celach głównych i szczegółowych rozprawy, w dwóch głównych pytaniach badawczych rozwiniętych w 11 pytań pomocniczych i 16 pytań szczegółowych dotyczących badanych trzech obszarów oraz sześciu hipotez (patrz: ss. 155-158).

Sformułowane pytania i hipotezy badawcze pozwalają poprzez zastosowaną metodykę badawczą, podjęty problem poprawnie poznawczo i aplikacyjnie zoperacjonalizować, a zamieszczony opis postępowania badawczego i dochodzenia do wyników, wyjaśnia istotne kwestie metodyczne. Czyni to uzyskane przez Autorkę wyniki badań oraz wnioski z nich powstałe w pełni wiarygodnymi dla wybranej próby. Ową wiarygodność zwiększają formułowane przez Autorkę wnioski, wskazując jednocześnie – w badanym obszarze - na możliwe kierunki/kwestie dalszych badań.

Cele rozprawy, pytania i hipotezy badawcze powodują, że podjęte w rozprawie zagadnienie jest niewątpliwie ważne społecznie i gospodarczo, a przede wszystkim ambitne w sensie poznania naukowego. Jako recenzent rozprawy – w ich kontekście – podjęty problem uznaję:

- o za bardzo atrakcyjne wyzwanie badawcze, umożliwiające Doktorantce wykazanie swojego wkładu intelektualnego a także na satysfakcjonującym poziomie zakresu przygotowania teoretycznego i praktycznego oraz posiadanych kompetencji badawczych,
- o za ważny poznawczo i aplikacyjnie; jest on przydatny praktyce gospodarczej i służący rozwiązaniu istotnych potrzeb i problemów jakie pojawiają w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w szeroko rozumianych warunkach zagrożenia jego rozwoju.

Przeprowadzone rozważania na tle literatury oraz badania udzieliły satysfakcjonującej odpowiedzi na sformułowany cel, pytania i hipotezy badawcze, realizując w ten sposób twórczo wartości teorio – poznawcze i aplikacyjne. Zatem - poprzez nie – Doktorantka [por. art. 187 ust. 1 i 2 ustawy ... ,] wykazała, iż posiadała ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie NoZiJ oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej a także, że przedmiotem ocenianej rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej.

Moim zdaniem, wartość zamieszczonych w rozprawie wyników badań oraz prowadzonych rozważań stanowi o tym, że jest to pozycja cenna. Stanowi ona efekt dobrze przygotowanego i przeprowadzonego (w sposób logiczny, spójny i kompleksowy) procesu badawczego, przez co może być inspirującą dla innych badaczy.

Rozprawa, generalnie napisana jest językiem wskazującym na dobrze opanowany warsztat pisarski i logikę wypowiedzenia własnych myśli. Warsztat naukowy Doktorantki przejawia się głównie w kreatywności poszukiwania nowych, własnych koncepcji i ujęć. Wynika on z wiedzy i kompetencji jakie Autorka posiada w zakresie badanego zagadnienia. Warsztat ten, zarówno w zakresie analizy, jak i syntezy oraz badań empirycznych oceniam jako metodycznie bogaty oraz merytorycznie poprawny.

Temat rozprawy jest aktualny i ważny i z punktu widzenia NoZiJ nadal dość słabo eksploatowany i zbadany. Świadczy o tym - w sumie - skromny jeszcze dorobek badawczy, raczej o charakterze przyczynkowym zawarty w polskim piśmiennictwie. Wąski zakres prowadzonych na ten temat badań stanowi dobry argument za jego podjęciem. Autorka w rozprawie koncentruje więc uwagę badawczą na problemie słabo poznanym. Dobrze to świadczy o rozeznaniu mgr K.E. Gajdy w aktualnych problemach nurtujących naukę oraz praktykę zarządzania. Oceniana rozprawa zawiera udane połączenie studiów literaturowych i wątków teoretycznych z empirią (badaniami empirycznymi). Jest to elegancka i konsekwentnie zastosowana konstrukcja ułatwiająca czytelnikowi śledzenie logiki myśli i działań poznawczych prowadzonych przez Autorkę. Warto podkreślić, że wszystkie sformułowane cele zostały w rozprawie w pełni zrealizowane przez Doktorantkę. Tym samym jako ambitne zadanie, mocno nawiązuje do zaleceń wskazanych przez ustawodawcę w treści *art. 187 ust. 1 i 2, ustawy ...*.

Generalnie w rozprawie nie stwierdzam istotnych mankamentów, które obniżałyby pozytywną jej ocenę.

Reasumując, zawarte w rozprawie dociekania i rezultat poznawczo-aplikacyjny służą zarówno rozwojowi teorii, jak i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości. Recenzowana rozprawa wnosi bowiem wkład w nowe, oryginalne spojrzenie na problematykę kompetencji menedżerskich (autorski model ... ,) i czynniki kształtujące ich rozwój. Moim zdaniem, przygotowana rozprawa pozwoliła Doktorantce na wykazanie swojego wkładu intelektualnego w rozwój NoZiJ oraz silne zaakcentowanie posiadanych kompetencji badawczych.

Tęczów, dnia 21 maja 2023 roku.

