

Radom, 15.03.2019

dr hab. **Aleksander Lotko**, prof. UTH Rad.

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny
im. K. Pułaskiego w Radomiu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych
Katedra Towaroznawstwa i Nauk o Jakości

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

“Rola oczekiwań interesariuszy w doskonaleniu organizacji opartych na podejściu procesowym”

autorstwa Pani mgr **Haliny Pomykały**

przygotowanej pod kierunkiem naukowym Pana prof. dr hab. Macieja Urbaniaka
oraz promotora pomocniczego Pana dr Tomasza Bartosza Kalinowskiego

podstawa opracowania: pismo Pani prof. dr hab. Ewy Walińskiej,
prodziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 20.02.2019

1. Charakterystyka formalna przedmiotu recenzji

Rozprawę dostarczono w postaci wydruku komputerowego o objętości 344 stron. Recenzowana dysertacja jest obszernym studium analityczno-empirycznym nad doskonaleniem organizacji bazującej na zarządzaniu procesowym z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy. Składa się z 5 rozdziałów poprzedzonych wstępem i kończących się podsumowaniem. Zamieszczono w niej także 2 załączniki zawierające kwestionariusz wywiadu ustrukturyzowanego oraz wyniki testów statystycznych.

W strukturze dokumentu zawarto elementy formalne wymagane od prac naukowych, to jest spis treści, wprowadzenie do tematu, analizę stanu zagadnienia w literaturze, metodykę badania, analizę i dyskusję wyników, podsumowanie, spis wykorzystanej literatury (292 pozycje), a także spisy rysunków (55), wykresów (34) oraz tabel (25).

2. Ocena istotności podjętego tematu

Podjęta tematyka stanowi interesujące i aktualne wyzwanie badawcze dla nauk o zarządzaniu. W tytule, który moim zdaniem trafnie oddaje zawartość pracy, ściśle

korespondując z postawionym celem i podjętym problemem badawczym, zwracają uwagę 3 członcy:

- 1) Oczekiwanie interesariuszy.
- 2) Doskonalenie organizacji.
- 3) Podejście procesowe.

Wszystkie te zagadnienia należy sklasyfikować jako niezwykle istotne i aktualne dla nauk o zarządzaniu, co jest odzwierciedlane przez dużą liczbę publikacji z tego zakresu.

Współcześnie coraz większą uwagę zwraca się na odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec interesariuszy. Są to wszystkie podmioty, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo lub pozostają pod jego wpływem, a więc wchodzi z nim w relacje. Przedsiębiorstwa powinny identyfikować sprawy ważne dla swoich interesariuszy, włączać ich w swoje działania oraz reagować na podnoszone przez nich kwestie. Oczekiwanie interesariuszy były w ostatnich latach tematem podejmowanym przez wielu badaczy.¹

Z kolei doskonalenie organizacji, a więc dążenie do ciągłej poprawy jakości jej funkcjonowania i dostarczanych do otoczenia produktów, także jest przedmiotem wielu studiów. Odnosi się ono do rozwoju i usprawniania organizacji – przede wszystkim w aspekcie bieżącej oceny jakości, wydajności i kosztów procesów podstawowych oraz pomocniczych, ale także efektywności.²

Wreszcie podejście procesowe jest jednym ze sposobów przeciwdziałania wadom tradycyjnych, hierarchicznych struktur organizacyjnych i w związku z tym jest postrzegane jako ważna innowacja w zwiększaniu skuteczności działań organizacyjnych. Tutaj także dostępnych jest wiele studiów analitycznych.³

Reasumując stwierdzam, że stan zagadnienia w literaturze wskazuje na jego znaczną istotność i duże zainteresowanie badaczy, ale jednocześnie fragmentaryczność większości dostępnych opracowań. Niewiele jest bowiem publikacji, w których wszystkie te zagadnienia ujmowano by łącznie.⁴

Wobec powyższego uznaję, że zidentyfikowana przez Doktorantkę luka poznawcza, odnosząca się do roli interesariuszy w koncepcjach zarządzania i doskonalenia organizacji, stała się dobrze umocowanymi punktami wyjścia do podjęcia i realizacji badań. Podjęty temat uznaję więc za trafny, aktualny, ale i wymagający. W dalszej części recenzji postaram się ocenić, na ile Autorka mu sprostała.

¹ A. Frąckiewicz-Wronka, *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, 2012; A. Chodyński (red.), *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, 2013; P. Hąbek, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy*, 2009; U. Gołaszewska-Kaczan, *Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa*, 2005; Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych*, 2008.

² Z. Gomółka, *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, 2009; J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, 2011; M. Chrapko, *CMMI. Doskonalenie procesów w organizacji*; Z. Malara, *Metody i doskonalenie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, 2010; J. Woźniak (red.), *Projektowanie i doskonalenie organizacji w aspekcie jej bezpieczeństwa i usprawniania procesów informacyjno-decyzyjnych*, 2015; R. Gmińska, *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, 2015.

³ A. Dobrowolska, *Podejście procesowe w organizacjach zarządzanych przez jakość*, 2017; K. Szczepańska, M. Bugdol, *Podstawy zarządzania procesami*, 2016; R. Nawrat, *Doskonalenie procesów. Podejście praktyczne*, 2012; A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Metody podejścia procesowego w organizacjach*, 2015; D. Kuchta, A. Klaus-Rosińska, *Podejście procesowe. Teoria i praktyka*, 2011.

⁴ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, 2010; E. Piwoni-Krzeszkowska, *Podejście procesowe w zarządzaniu wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami*, 2011; W. Łukasiński, *Podejście procesowe a jakość funkcjonowania organizacji*, 2016; A. Dobrowolska, *Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych*, 2015; M. Ciepiela, *Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem*, 2014; P. Grudowski, J. Szeffler, *Rola interesariuszy w działaniach na rzecz projektowania i doskonalenia systemów zarządzania jakością polskich uczelni*, 2015.

3. Ocena warsztatu naukowego

Część empiryczną recenzowanej rozprawy przygotowano bazując na wynikach badania jakościowego. Badania takie, obecne w naukach społecznych już od długiego czasu (np. pionierskie prace B. Malinowskiego i E. Mayo), stały się istotnym sposobem poznawania rzeczywistości organizacyjnej dopiero w latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku. Wówczas metafora kulturowa i związane z nią narzędzia analizy jakościowej przeniknęły z antropologii i socjologii także do nauk o zarządzaniu (G. Hofstede, E. Schein). Badania jakościowe mają więc od pewnego czasu ugruntowaną pozycję w dyscyplinie, tak na forum międzynarodowym⁵, jak i krajowym – tu zarówno w kontekście metodycznym⁶, jak i praktycznym, zapoczątkowanym w Polsce między innymi przez M. Kostere⁷ i kontynuowanym przez innych autorów⁸. Stanowią odpowiedź nauk o zarządzaniu na charakter współczesnego świata organizacji, który jest chaotyczny, zmienny, efemeryczny. W związku z tym metody badań jakościowych stają się nie tylko alternatywnymi czy uzupełniającymi dla metod ilościowych, ale osiągają status równoprawnych.

Biorąc pod uwagę powyższe, dokonany przez Autorkę wybór metody rozwiązania podjętego problemu należy ocenić jako słuszny ze względu na cel pracy, którym było:

zaproponowanie modelu wykorzystującego synchronizację wybranych narzędzi zarządzania do dostosowywania się do oczekiwań interesariuszy oraz doskonalenia procesów w organizacji.

Ten cel ogólny, jak również jego rozwinięcie w postaci celów szczegółowych, którymi są:

1. Określenie roli interesariuszy w koncepcjach i metodach zarządzania i doskonalenia ich działania;
2. Określenie roli interesariuszy w doskonaleniu organizacji wykorzystujące podejście procesowe;
3. Opracowanie koncepcji (modelu) wykorzystania podejścia procesowego opierającego się na oczekiwaniach interesariuszy w doskonaleniu organizacji;

uznając za metodologicznie poprawne. To samo dotyczy postawionego problemu (pytania) badawczego, które brzmi:

Jak powinna być opracowana koncepcja zarządzania organizacją, która zapewniłaby integrację różnych koncepcji zarządzania, umożliwiałaby bieżące działanie i doskonalenie organizacji z uwzględnieniem zmieniającego się otoczenia, a w szczególności oczekiwań interesariuszy?

(Przy okazji zauważam, że na początku rozdziału 5, na s. 288 Autorka błędnie podaje cel dysertacji jako dosłowną kompilację celów szczegółowych, a powinien być taki, jak określony we wstępie.)

Ogólnie stwierdzam, że recenzowana praca wpisuje się we współczesny nurt reprezentowany przez badaczy młodego pokolenia, którzy w pracach naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu kładą nacisk przede wszystkim na wskazania aplikacyjne w postaci dobrych praktyk. W związku z tym w dysertacji pominięto stawiane tradycyjnie hipotezy badawcze. W przypadku badań jakościowych takie podejście należy uznać za właściwe.

⁵ J. van Maanen, *Fear and Loathing in Organization Studies*, 1995; G. Morgan, *Images of Organization*, 1986; L. Smircich, *Postmodern Management Theory*, 1997; B. Czarniawska-Joerges, *Narrative Approach in Organization Studies*, 1998; G. Kunda, *Engineering Culture*, 2002.

⁶ D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe*, tom I *Podejścia i teorie*, tom II *Metody i narzędzia*, 2012; S. Juszczyk, *Badania jakościowe w naukach społecznych*, 2013.

⁷ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, 1996.

⁸ Np. D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy*, 2008.

Pragnę jednak poczynić uwagę, że we wprowadzeniu do każdego z rozdziałów teoretycznych Autorka pisze o *przedstawieniu poglądów* różnych badaczy, podczas gdy, biorąc pod uwagę analityczny charakter tej części pracy, moim zdaniem poprawne byłoby *analizowanie poglądów*, bowiem dopiero ta czynność ma charakter twórczy.

Przeprowadzone przez Doktorantkę badania polegały na opracowaniu studiów przypadków. Rozważono 16 organizacji zatrudniających powyżej 250 pracowników, co uznaję za liczbę wystarczającą dla tego typu analiz. Postępowanie badawcze było złożone z trzech etapów. W pierwszym etapie zweryfikowano rozumienie pojęcia zarządzanie procesami w organizacjach poprzez analizę dostępnych raportów określających dojrzałość procesową organizacji. Na podstawie raportów opracowano kwestionariusz wywiadu. W następnym etapie przeprowadzono badanie pilotażowe na trzech wybranych organizacjach. Polegało ono na opracowaniu studium przypadku każdej z nich opierając się na analizie dostępnych dokumentów, obserwacjach biernych, dopełnionych obserwacjami uczestniczącymi oraz pogłębionym wywiadzie ustrukturyzowanym. Dalej przeprowadzono badania w wybranych organizacjach, posługując się technikami badawczymi wykorzystanymi w badaniu pilotażowym. Następnie przeanalizowano studia przypadków oraz przeprowadzono ocenę organizacji w zakresie wykorzystania podejścia procesowego, a także oczekiwań interesariuszy do zarządzania i doskonalenia organizacji. Takie podejście oceniam jako właściwe dla rozwiązania postawionego przez Doktorantkę problemu.

Na uwagę zasługuje wzbogacenie badań jakościowych o zastosowania metod ilościowej analizy wielowymiarowej, w szczególności w celu zgrupowania badanych organizacji pod względem podobieństwa wartości badanych cech. Pomysłowo i poprawnie wykorzystano tu analizę skupień. Proponowane uzupełnienie może stanowić w mojej opinii pewien krok w kierunku pogodzenia zwolenników metod ilościowych i jakościowych w naukach o zarządzaniu. Autorka wykazała bowiem równorzędną przydatność obu grup metod do rozwiązania tego samego problemu. Moje zastrzeżenie wzbudza jedynie używanie sformułowania „diagram podobieństw” (wykresy 4.27-4.34). Mając do czynienia z wieloma pracami, w których wykorzystano analizę skupień nie spotkałem się z takim określeniem. W literaturze pisze się o diagramie drzewa lub diagramie soplekowym. Pragnę ponadto zwrócić uwagę, że stosowanie testów zróżnicowania ANOVA i Kruskala-Wallisa było w tym wypadku zbędne, bo biorąc pod uwagę liczebność próby, trudno oczekiwać podstaw do uogólnienia wyników, nawet przy bardzo dużym zróżnicowaniu stwierdzonym w próbie. W zupełności wystarczyłoby wykonanie samej analizy skupień.

Jako warsztat literaturowy Autorka wykorzystwała 292 pozycje bibliograficzne, co należy uznać za liczbę znaczącą. W znakomitej większości są to publikacje aktualne. Ogromnym atutem pracy, biorąc pod uwagę obecny trend internacjonalizacji nauki, jest znacząca przewaga źródeł anglojęzycznych, której w recenzowanej dysertacji wykorzystano aż 204, czyli 70% wszystkich. Świadczy to o świetnej orientacji Doktorantki w światowym stanie opracowania analizowanego przez Nią zagadnienia.

Nietypową cechą recenzowanej pracy jest stosowanie dualnej notacji przypisów, to jest zarówno przypisów dolnych, jak i śródtekstowych. Jest to zbędne – wystarczy jedna notacja.

Biorąc pod uwagę temat dysertacji, jej zakres, wykorzystane metody badawcze, a także sposób rozwiązania problemu badawczego, pracę kwalifikuję jednoznacznie do dyscypliny nauki o zarządzaniu w dziedzinie nauk ekonomicznych.

4. Ocena struktury rozprawy i ocena merytoryczna

Przedstawiona praca jest obszerna - liczy 344 strony. W jej strukturze Autorka wyróżniła 5 rozdziałów, z których 3 pierwsze mają charakter teoretyczny, rozdział 4 – empiryczny poprzedzony częścią metodyczną, a rozdział 5 – czysto empiryczny. Rozprawie nadano zatem klasyczny układ teoretyczno-empiryczny. Strukturę pracy oceniam jako klarowną i dobrze podporządkowaną rozwiązaniu problemu badawczego, a w rezultacie osiągnięciu celu pracy. Świadczy to o dojrzałości Doktorantki jako badaczki i naukowca. Pragnę jednak stwierdzić, że strukturalizacja dysertacji jest jednak w mojej opinii miejscami zbyt głęboka, sięgająca podpunktów czwartego poziomu w rozdziałach 3 i 4.

W rozdziale pierwszym przedstawiono warunki konieczne do stosowania w organizacji podejścia procesowego oraz scharakteryzowano poszczególne jego elementy. W rezultacie określono podejście procesowe i zidentyfikowano jego komponenty. Przeprowadzoną analizę oceniam jako wyczerpującą, dokonaną na bazie współczesnego piśmiennictwa krajowego i zagranicznego.

W kolejnym rozdziale zaprezentowano koncepcje zarządzania relacjami z interesariuszami. Szczególną uwagę poświęcono wykorzystywanym przez organizacje sposobom identyfikacji interesariuszy oraz metodom gromadzenia informacji dotyczących ich oczekiwań. Z punktu widzenia podjętej tematyki jest to więc rozdział bardzo ważny. Zdefiniowano tu poszczególne grupy zainteresowane oraz sposoby analizowania ich oczekiwań. Dokonano także analizy koncepcji dostarczających wiedzy i narzędzi do analizowania interesariuszy oraz ich oczekiwań w kontekście doskonalenia organizacji. Ta analiza jest krytyczna dla podjętego tematu. Oceniam, że przeprowadzono ją w sposób obszerny i jednocześnie wnikliwy, obszernie wykorzystując aktualną literaturę światową.

W rozdziale trzecim przedstawiono przegląd koncepcji zarządzania obecnie stosowanych w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem roli podejścia procesowego. Określono, w jaki sposób dana koncepcja czy metoda może wiązać się z podejściem procesowym oraz w jaki sposób adresuje ona oczekiwania interesariuszy. Pozwoliło to Doktorantce zidentyfikować założenia do integracji poszczególnych koncepcji. W ten sposób uzyskała ona dobry punkt wyjścia do zaproponowania holistycznego modelu zarządzania organizacją mającą w sposób efektywny spełniać oczekiwania interesariuszy. Model teoretyczny został następnie zweryfikowany na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych (rys. 3.19, 3.20). Stanowi on próbę uspoźnienia działań poszczególnych koncepcji zarządzania i jako taki należy go uznać za właściwy, wynikający z dotychczasowej analizy, punkt wyjścia do weryfikacji w badaniach empirycznych. (Przy okazji pragnę jednak zwrócić uwagę, że w przypisie 302 Doktorantka błędnie definiuje strategię CRM jako wspierającą jedynie *zarządzanie kontaktami z klientami*, podczas gdy w rzeczywistości obejmuje ona znacznie większy obszar działań, w tym o charakterze strategicznym⁹.)

Podsumowując, w części teoretycznej rozprawy na uznanie zasługuje bardzo dobra, moim zdaniem, logika prowadzenia wywodu oraz dialektyka i krytycyzm prowadzonych rozważań.

W rozdziale czwartym p. mgr Halina Pomykała zaprezentowała metodykę przeprowadzenia badania empirycznego, a następnie zawarła opis wyników badania, to jest studiów przypadków badanych organizacji wraz z ich oceną zgodnie z kryteriami przyjętymi w niniejszej pracy. Ocena ta określa wykorzystanie podejścia procesowego we wdrożonych koncepcjach zarządzania w badanych organizacjach oraz wykorzystanie oczekiwań interesariuszy w funkcjonowaniu poszczególnych koncepcji.

⁹ Np. A. Lotko, *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*, 2004.

W piątym rozdziale, stanowiącym *clou* pracy, przedstawiono rekomendacje dla praktyki zarządzania. Doktorantka wskazała rekomendacje dla doskonalenia organizacji w zakresie: segmentacji interesariuszy, podejścia procesowego, podejścia strategicznego, zarządzania wynikami, zarządzania przez cele, zarządzania jakością, zarządzania zmianą i projektami. W mojej opinii weryfikacja modelu stanowi ciekawą, innowacyjną i metodycznie opracowaną próbę implementacji naukowych zasad zarządzania w praktyce gospodarczej.

Podsumowanie rozprawy jest bardzo krótkie. Można sugerować jego rozwinięcie o napotkane ograniczenia badawcze czy kierunki dalszych badań.

Konkludując stwierdzam, że struktura pracy jest poprawna i właściwa do naukowego opracowania podjętej tematyki. Jako duży pozytyw wskazuję spójność rozważań teoretycznych z propozycją modelu aplikacyjnego, co razem tworzy wyraźną, logiczną oś dla przeprowadzonych rozważań. Poziom merytoryczny prezentowanej analizy oceniam jako dobry, a sposób jej przeprowadzenia - rzetelny.

5. Ocena językowa i edytorska

Poziom edytorski przedłożonej do recenzji rozprawy ogólnie oceniam pozytywnie. Używany przez Autorkę styl jest właściwy dla opracowań naukowych, chociaż zdarzają się fragmenty zawierające znamiona żargonu menedżerskiego. Poza tym stwierdziłem dość sporą liczbę niedociągnięć edytorskich oraz błędów stylistycznych i interpunkcyjnych. Niektóre z nich wyszczególniam poniżej (podaję tylko przykłady, gdyż nie jest to recenzja wydawnicza):

1. Powtórzenia (np. 2 pierwsze zdania na s. 4 – *niniejszej* i wiele innych).
2. Kolokwializmy (np. s. 4 - *na 3 wybranych organizacjach*).
3. Personifikacje (np. s. 5 – *rozdział 3 przedstawia, rozdział 4 prezentuje*, s. 173 - *model podejmuje*, a także w spisie wykresów – chyba tutaj powinny być tylko tytuły tych obiektów, niektóre tytuły podano błędnie (np. rys. 2.2), inne – z małych liter).
4. Wyrażenia z żargonu korporacyjnego (s. 29, 66, 323 – *priorytetyzować*).
5. Błędy w przypisach (np. s. 8 w przypisie 10 – powinno być *Polish, process* (przez 2 „s”), braki spacji po kropkach).
6. S. 13 – powinno być *benchmarków*.
7. S. 78 i następne – pod rysunkiem 2.2 brak podpisu, ponadto podpisy rysunków 2.3-2.5 zaczynają się z małych liter.
8. S. 86 – pozostawiony nagłówek tabeli.
9. Niestaranna interpunkcja (s. 97 pierwszy akapit i bardzo wiele innych).
10. Powtórzenia źródeł w przypisach bez stosowania zwrotu *tamże* (np. s. 30, 55, 75-77, 83, 84, 115, 119-120).
11. Błędy ortograficzne (s. 191 – powinno być *Warda* (to nazwisko, więc powinno być z dużej litery)).
12. Różne czcionki (np. tabela 2.1).
13. Błędne użycie słowa *ilość* z rzeczownikiem policzalnym, np. na s. 19, 33, 288, 307, 323 (zamiast *liczba*).
14. S. 176 - *badania empiryczne zebrane przez P. Kafel i T. Sikora*. Powinno być *wyniki badań empirycznych*, a także dla „elegancji językowej” nazwiska Autorów wypadałoby odmienić.
15. Zbędne kropki po tytułach rysunków (w tym 4.27-4.34 i innych oraz niepotrzebne stosowanie wielkich liter przy nazwach koncepcji zarządzania na tych wykresach).
16. W wielu miejscach błędy interpunkcyjne – braki przecinków.
17. W punkcie 4.2.2 poszczególne podpunkty kończą się wykresami. Nie należy pozostawiać obiektów w tekście bez zamieszczenia po nich komentarza.

18. S. 109, 110, 265 – błędy edytorskie w postaci podtytułu jako ostatniego elementu na stronie i przeniesienia źródła rysunku na nową stronę.
19. W niektórych miejscach niestaranne formatowanie bibliografii (braki przecinków, spacji i inne, np. w pozycji 255 powinno być „Hofman”, 269 – powinno być „Baltimore”, 270 – zbędne spacje, 281 – powinno być „Stimulating”).

6. Pytania do dyskusji

W trakcie lektury rozprawy i przygotowania recenzji nasunęły mi się następujące pytania, o ustosunkowanie się do których proszę Doktorantkę w trakcie obrony:

1. Jakie dostrzega Pani przewagi, a jakie ograniczenia badań jakościowych względem badań ilościowych w naukach o zarządzaniu?
2. Jakie dostrzega Pani przewagi, a jakie ograniczenia struktury organizacyjnej zorientowanej na procesy względem tradycyjnej struktury hierarchicznej?
3. W podsumowaniu (5.2) pisze Pani: *Zaproponowany model wydaje się kompleksowy, jednak jego wdrożenie może być niemożliwe w praktyce działania organizacji*. Skąd ten wniosek? W ogóle w podsumowaniu traktuje Pani swoje osiągnięcie raczej krytycznie. Jakie wobec tego ma ono wyróżniające zalety?

7. Wniosek końcowy

Oceniam, że przedstawiona do recenzji dysertacja cechuje się dobrym poziomem naukowym, zarówno metodycznym i merytorycznym. Zwłaszcza proponowany model można uznać za innowacyjny przyczynek do rozwoju teorii nauk o zarządzaniu. Jednocześnie ma on wysoką wartość użytkową. Przede wszystkim pozytywnie oceniam właśnie użyteczność praktyczną osiągniętych przez Panią mgr Halinę Pomykałę wniosków. Natomiast zamieszczone przeze mnie w recenzji uwagi krytyczne dotyczą w większości niedociągnięć technicznych i nie umniejszają wartości pracy.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia warunki ustawowe stawiane tego rodzaju opracowaniom i dlatego wnioskuję o dopuszczenie jej do publicznej obrony na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, a po jej przyjęciu z całym przekonaniem przychylam się do wniosku o nadanie przez Radę Wydziału P. mgr Halinie Pomykałę stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.



.....
/Aleksander Lotko/