

**R E C E N Z J A**  
**r o z p r a w y d o k t o r s k i e j P a n i m g r A i d y**  
**S t ę p n i a k**

**p t . *Partycypacja interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami,***

**o p r a c o w a n e j p o d k i e r u n k i e m n a u k o w y m**  
**P a n i p r o f . d r h a b . D o r o t y J e l o n e k**  
**oraz Pani dr Pauly Bajdor (promotora pomocniczego)**  
**na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej**

**Uwagi wstępne**

Formalną podstawą do opracowania niniejszej recenzji było odpowiednie pismo z dnia 29.06.2022 r. otrzymane przez recenzenta od Pani dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o zarządzaniu i jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Zasadniczy punkt odniesienia przy ocenie przedłożonej rozprawy stanowiły wymagania określone w art. 13 *Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*, gdzie stwierdzono, iż rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Uwzględniono również zbliżony treścią do powyższych stwierdzeń art. 187. *Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* stanowiący, iż rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. 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.

**Ocena rozprawy od strony formalnej**

Recenzowana praca obejmuje 242 strony tekstu, zawierającego: wstęp, sześć rozdziałów (teoretycznych i praktycznych), zakończenie, bibliografię, spisy tabel i rysunków oraz załączniki zawierające scenariusze wywiadu i panelu dyskusyjnego. Rozprawa składa się zatem z części zasadniczej oraz typowych elementów systematyzujących jej treść.

Ciągły tekst pracy uzupełnia szereg tabel i rysunków, które poprzez swoją pogładowość niewątpliwie uatrakcyjnijają lekturę tekstu. Ponadto stosowanie kolorów w przypadku niektórych form graficznych umożliwia łatwiejszą percepcję prezentowanych treści.

Zastosowano skróconą formę powoływania się na literaturę przedmiotu w tekście, co w połączeniu z ograniczeniem innych rodzajów przypisów na dole stron (komentujących, rozszerzających, dygresyjnych itp.) istotnie ułatwia podążanie za tokiem wyводу.

Układ pracy jest spójny, przejrzysty i czytelny. Została napisana potoczystym, poprawnym i zrozumiałym językiem, „przyjaznym” w odbiorze i zachęcającym do lektury. Nie stwierdzono żadnych rażących błędów formalnych w tekście rozprawy.

### **Opinia na temat problematyki badawczej i tematu rozprawy**

Problem badawczy rozprawy jej Autorka zdefiniowała prawidłowo, jednoznacznie i zarazem przekonująco. Przedmiotem rozważań jest bardzo specyficzne i zarazem intrygujące zagadnienie, tzn. zbadanie w jaki sposób partycypacja interesariuszy wpływa na zarządzanie filharmoniami. Takie sformułowanie należy uznać za poprawne metodologicznie oraz zasadne i obiecujące z punktu widzenia prowadzenia badań, a także bardzo interesujące i zachęcające do zapoznania się z treścią rozprawy. Można zatem stwierdzić, iż Doktorantka dokonała trafnego wyboru problemu badawczego. Znajduje on pełne uzasadnienie zarówno w warstwie teoretycznej, jak i praktycznej.

Tytuł rozprawy jest syntetyczny i klarowny oraz precyzyjnie określa jej przedmiot, a także jest w pełni adekwatny do podjętego problemu badawczego. Został sformułowany poprawnie i atrakcyjnie, tj. przyciągając uwagę czytelnika oraz jest dostosowany do celów i zakresu rozważań. Ponadto jest adekwatny do z treści poszczególnych rozdziałów pracy.

Sam pomysł osadzenia problematyki partycypacji interesariuszy w mało znanym obszarze zarządzania filharmoniami należy uznać za trafny, obiecujący i interesujący poznawczo. Ponadto oba zagadnienia wyróżnione w tytule rozprawy, tj. partycypacja interesariuszy i zarządzanie filharmoniami są niezwykle ważne i aktualne, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Zamiast zając się standardowymi problemami rozważanymi w zdecydowanej większości prac doktorskich z zakresu zarządzania, zwłaszcza kwestiami organizacyjnymi, marketingowymi czy finansowymi, Autorka skoncentrowała się na jednym z tzw. „miękkich”, często niedocenianych aspektów organizacji i funkcjonowania rozważanych instytucji. Takie sprecyzowanie obszaru badań stanowi jeden z najważniejszych walorów ocenianej pracy.

### **Ocena celów i hipotez badawczych**

Zasadnicze założenia i rozstrzygnięcia badawcze zostały przedstawione we wstępie do pracy, po uzasadnieniu ważności podejmowanej w niej problematyki.

Główny cel rozprawy został przez jej Autorkę sformułowany następująco: „opracowanie modelu

partycypacji interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami”. Podobnie jak przy ocenie problemu badawczego, także i w tym przypadku generalnie można mówić o metodologicznej poprawności sformułowania celu głównego rozprawy oraz odpowiednim poziomie jego adekwatności do jej tematu i zakresu badań oraz zawartości jej poszczególnych rozdziałów.

Cele szczegółowe pracy w liczbie pięciu stanowią rozwinięcie celu głównego, poprzez jego odpowiednią dekompozycję, biorąc pod uwagę najważniejsze problemy cząstkowe rozważane w rozprawie. Generalnie cele te zostały zatem sformułowane poprawnie i w sposób stwarzający realne możliwości rozwiązania problemu badawczego. Niezbędne jest natomiast przedstawienie następujących dwóch uwag polemicznych dotyczących tych celów:

- 1) cel 1 - trafniejszym określeniem od „ustalenie” byłby termin „stworzenie” lub „opracowanie”.  
Pojawia się także pytanie: czy zaimek „ich” odnosi się do filharmonii?
- 2) cele 2 i 3 - pożądane byłoby sprecyzowanie zależności ujętych w ramach tych celów, tj. dodanie do słowa „partycypacji” określenia „zakresu”, „stopnia”, „form” itp. (analogicznie jak przy celu 4).

Uwagi na temat hipotez przyjętych w rozprawie recenzent uznaje za stosowne przedstawić w szerszym kontekście problemu konstruowania hipotez w naukach o zarządzaniu i jakości. W przypadku tych sformułowanych przez Autorkę można mieć bowiem wątpliwość czy spełniają one najważniejsze, ogólne warunki właściwego formułowania hipotez.

Biorąc pod uwagę typowe interpretacje i najczęściej wymieniane, pożądane cechy poprawnie skonstruowanych hipotez, można powiedzieć, iż oceniane hipotezy odznaczają się tylko niektórymi spośród tych cech, nie posiadając niestety najważniejszych. Z jednej strony niewątpliwie stanowią przypuszczenia wymagające sprawdzenia oraz mające ułatwić wyjaśnienie analizowanych zjawisk, dla których brakuje pełnego uzasadnienia w dotychczasowych teoriach. Ponadto cechuje je prostota sformułowań, są konkretne i adekwatne do podjętych problemów badawczych oraz nie są wewnętrznie sprzeczne i zupełnie pewne, czy absolutnie oczywiste. Z drugiej jednak strony, hipotezy te przede wszystkim nie są odkrywcze w ścisłym znaczeniu tego słowa, nie stanowią założeń precyzyjnie opartych na prawdopodobieństwie celem ich weryfikacji, są zbyt ogólne i tylko częściowo potwierdzone empirycznie.

Oto szczegółowe uwagi krytyczne dotyczące hipotez przyjętych w rozprawie.

1. Użycie określenia „wspiera” w hipotezie głównej sprawie, iż jest ona relatywnie łatwa do weryfikacji.  
Bardziej interesujące byłoby zastosowanie terminu „usprawnia”, aczkolwiek sformułowana w ten sposób hipoteza byłaby znacznie trudniejsza do sprawdzenia.
2. Hipoteza szczegółowa **H 1** wydaje się być oczywista, gdyż subotoczenia poszczególnych obszarów działalności filharmonii de facto różnią się od siebie, a co za tym idzie zachodzą w nich relacje z odmiennymi grupami interesów, formułującymi różne oczekiwania.

3. Zastosowanie określenia „umożliwia” w sformułowaniu hipotezy szczegółowej H 2 powoduje, iż jest ona bardzo ogólna, a nawet trywialna.

Jednocześnie należy podkreślić, iż prawidłowe formułowanie hipotez badawczych na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, a tym bardziej ich skuteczna weryfikacja zawsze stanowi niełatwy do rozwiązania problem. Podobne zastrzeżenia można zgłosić w stosunku do zdecydowanej większości prac naukowo-badawczych w tych naukach. Pojawia się zatem pytanie, czy hipotezy należy w ogóle formułować, a jeżeli tak, to w jaki sposób. Może nie trzeba ich nazywać „hipotezami”, lecz „tezami” (choć sformułowanymi w trybie przypuszczającym).

Powyższe uwagi nie podważają pozytywnej oceny założeń badawczych przyjętych w rozprawie. Gdyby nawet hipotez w ogóle nie było, ocena pracy byłaby dokładnie taka sama. Ponadto recenzent nie chciałby, aby Doktorantka odebrała powyższe uwagi jako formę wykładu, a tym bardziej pouczenia. Ma natomiast nadzieję, że podczas obrony rozprawy będzie okazja do przedyskutowania omawianych kwestii, bardzo ważnych i zarazem kontrowersyjnych, w gronie badaczy zmagających się z problemem formułowania hipotez w naukach o zarządzaniu i jakości.

Należy dodać, iż na bardzo pozytywną ocenę zasługuje syntetyczne i klarowne ujęcie podstawowych założeń podjętych prac badawczych (celów, hipotez, zadań oraz metod i technik) w postaci rysunków W.2. i W.3. Schematy te ułatwiają podążanie za tokiem dalszych wywodów.

### **Uwagi dotyczące podejścia badawczego**

Oceniając koncepcję metodologiczną badań, należy przede wszystkim zauważyć, iż w pełni odzwierciedla ona temat rozprawy, problem badawczy oraz przyjęte cele i hipotezy. Badania Autorki oparte są na podejściu mieszanym, tj. analityczno-diagnostycznym i usprawniającym (projektowym).

W teoretycznej części pracy metodami badawczymi są studia literaturowe, analiza krytyczna i porównawcza wybranych opracowań źródłowych i wtórnych oraz systematyzacja przytaczanych pojęć, poglądów i koncepcji. Zastosowanie tego rodzaju narzędzi było prawidłowe i umożliwiło realizację tych celów częściowych rozprawy, które były ukierunkowane na usystematyzowanie i scharakteryzowanie dwóch zasadniczych zagadnień w niej rozważanych, tj. partycypacji interesariuszy organizacji oraz zarządzania filharmoniami. Wymienione narzędzia mają standardowy charakter, typowy dla prac awansowych.

Dobór metod badań empirycznych (pilotażowych i właściwych) również należy ocenić pozytywnie. Autorka wykorzystwała głównie podejście jakościowe, a w charakterze narzędzi szczegółowych zostały wykorzystane przede wszystkim modelowanie, mapa interesariuszy, analiza przypadków i źródeł informacji wtórnych, kodowanie i analiza danych, konsultacje, wywiad i ekspercki panel dyskusyjny (w oparciu o odpowiednie scenariusze), analiza porównawcza wyników badań i wyciąganie wniosków.

Podsumowując, pod względem metodologicznym przyjęte podejście badawcze należy ocenić

pozytywnie ze względu na dobór i konstrukcję narzędzi badawczych, uzasadnienie obszaru badań i sposób analizy danych, umożliwiające poprawne sformułowanie bardzo interesujących wniosków z prac badawczych.

### **Opinia na temat struktury rozprawy**

Struktura rozprawy jest logiczna i spójna, o odpowiednim poziomie dekompozycji. Treści zawarte w poszczególnych rozdziałach i podrozdziałach są adekwatne do ich tytułów, w większości tekstu zestawione w czytelny i przejrzysty sposób.

Ogólnie rzecz biorąc w tekście zachowano odpowiednie proporcje zawartości kolejnych fragmentów pracy. Różnice w ich objętościach są uzasadnione specyfiką zagadnień w nich rozważanych, np. rozdział 4 jest najkrótszy, gdyż zawiera omówienie założeń metodologicznych i organizacji prac badawczych, a rozdział 3 ponad dwukrotnie dłuższy od kolejnego, co jest w pełni uzasadnione tym, iż dotyczy kluczowego problemu rozważanego w rozprawie.

Wyjątkiem jest rozdział 2, liczący ok. 50 stron. Wydaje się, iż mógłby być on skrócony o co najmniej 1/3 poprzez bardziej syntetyczne ujęcie rozważanych w nim zagadnień i pominięcie zbędnych fragmentów, przytaczanych z literatury przedmiotu, bez najmniejszego uszczerbku dla realizacji podjętych celów badawczych.

Bardzo pozytywnie należy natomiast ocenić fakt, iż najbardziej obszerny jest rozdział 5, w którym mieści się charakterystyka stworzonego przez Autorkę modelu partycypacji interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami. Jest to istotny walor ocenianej rozprawy.

Z drugiej strony celowe jest sformułowanie szeregu następujących uwag krytycznych i polemicznych dotyczących wielu sformułowań zawartych w spisie treści, będącym odzwierciedleniem planu recenzowanej pracy.

1. W spisie tym pominięto tytuły rozdziałów 2 i 6.
2. Tytuł rozdziału 2 brzmi „realizacja funkcji zarządzania w filharmoniach”. Jest on niewłaściwy, gdyż w kolejnych częściach tego rozdziału omówiono kilka wybranych koncepcji z zakresu zarządzania, a nie tylko jego funkcje. Rozdział ten powinien być więc przykładowo nazwany „podstawy zarządzania filharmoniami” lub „wybrane koncepcje zarządzania filharmoniami”.
3. W tytułach punktów 2.1., 2.1.1., 2.1.2. 2.1.3. powtarza się określenie „klasyczna/e/ej”. Zamiennie można było zastosować inne terminy, np. „tradycyjny”, „standardowy” itp. lub pominąć to powtarzające się określenie, np. niepotrzebne jest jego użycie w odniesieniu do analizy strategicznej.
4. Zamiast sformułowania „funkcjonalnej i hierarchicznej struktury” w tytule fragmentu 2.1.2. powinien być użyty termin „struktura organizacyjna”, gdyż obejmuje ona zarówno zależności hierarchiczne, jak i funkcjonalne.

5. Słowo „aspekty” zastosowane w tytule punktu 2.2. jest niejasne (niejednoznaczne). Trafniejsze byłoby określenie „konceptje” lub „modele”. Pojawia się również pytanie czy tak dobrze ugruntowane w teorii i praktyce zarządzanie projektami i podejście procesowe można nazwać „nowoczesnymi”.
6. Podrozdział 2.4. należało nazwać po prostu „determinanty efektywności zarządzania filharmoniami”.
7. W tytule rozdziału 3 kolejność obu rozważanych w nim zagadnień powinna być odwrotna, gdyż najpierw omawiana jest teoria interesariuszy, a potem problem partycypacji. Wydaje się ponadto, iż termin „aspekty” jest w tym tytule niefortunny. Zasadne byłoby użycie sformułowania „podstawy teoretyczne”.
8. Analogiczne zastrzeżenie budzi tytuł punktu 3.1., tzn. właściwsze byłoby nazwanie go „charakterystyka teorii interesariuszy” (jest oczywiste, że w oparciu o literaturę przedmiotu).
9. Z kolei tytuł podrozdziału 3.2. powinien brzmieć: „proponowana typologia interesariuszy filharmonii” (wiadomo, że stworzona przy użyciu ogólnych ujęć w tym zakresie).
10. Biorąc po uwagę cel rozprawy w tytule rozdziału 5 powinno się pojawić określenie „model”.
11. Zamiast „opisy studiów przypadków” punkt 5.2. należało nazwać „opisy przypadków” lub „studia przypadków”.

Należy podkreślić, iż pozostałe tytuły kolejnych części kluczowych rozdziałów 4 i 5 zostały sformułowane prawidłowo.

### **Ocena merytoryczna zasadniczej zawartości rozprawy**

Wstęp do pracy zawiera uzasadnienie podjęcia tematu i wyboru przedmiotu badania. Ponadto zawarto w nim cele i hipotezy badawcze, krótką charakterystykę zawartości rozdziałów i zastosowanego podejścia badawczego. Taki układ treści wprowadzających w dalsze rozważania ma charakter standardowy. Opinię na temat założeń badawczych przedstawiono powyżej, w osobnym punkcie. Oprócz zawartych w nim zastrzeżeń co do celów i hipotez recenzentowi nie nasuwają się żadne inne, istotne uwagi krytyczne w stosunku do tej części rozprawy. Przekonujące jest natomiast uzasadnienie wyboru problematyki badawczej.

Początkowe trzy rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczno-metodologiczny.

Pierwszy koncentruje się na jednym z dwóch zasadniczych zagadnień w niej rozważanych, tj. zasadach organizacji i funkcjonowania badanych instytucji. Zaprezentowano wyczerpujący przegląd definicji filharmonii i orkiestry symfonicznej oraz krótki rys historyczny instytucji muzycznych w Polsce. Następnie przedstawiono stan organizacyjno-prawny polskich filharmonii, odwołując się do statutów tych instytucji, a zwłaszcza stawianych przed nimi celów.

Dwa pierwsze punkty rozdziału 1 opracowane są bardzo rzetelnie i systematycznie. Posiadają znaczną wartość poznawczą, w szczególności dla laika, jakim jest na przykład recenzent rozprawy, w niewielkim stopniu zorientowany w problematyce organizacji i funkcjonowania badanych instytucji, które z wielu powodów różnią się nie tylko od przeciętnych podmiotów gospodarczych, ale nawet od innych instytucji kultury.

Niestety ostatni podrozdział nie zasługuje na równie pozytywną ocenę. Przedstawiony w nim opis specyfiki zarządzania filharmoniami budzi bowiem duży niedosyt i ma ograniczony zakres. Nie uporządkowano treści w nim zwartych, nie uwzględniając np. specyfiki poszczególnych obszarów zarządzania działalnością filharmonii (które wyodrębniono dopiero w rozdziale 2), czy kluczowych zasobów, którymi się gospodaruje. Prezentacja wybranych kwestii, dotyczących bardziej funkcjonowania filharmonii niż zarządzania nimi, ma wybiórczy i chaotyczny charakter. Jak słusznie zauważa sama Autorka „wyżej wymienione wątki nie wyczerpują skomplikowanego zagadnienia specyfiki zarządzania filharmoniami”. Za mało jest bowiem w tym podrozdziale „zarządzania w zarządzaniu”.

W rozdziale drugim rozprawy umiejscowiono charakterystykę wybranych koncepcji z zakresu zarządzania. Jak stwierdza jej Autorka „zawarto w nim dyskusję literaturową dotyczącą klasycznych i nowoczesnych aspektów zarządzania w opisywanych instytucjach”.

Najpierw przedstawiono typologię oraz charakterystykę funkcji zarządzania w ujęciu ogólnym oraz uwzględniając specyfikę organizacji i funkcjonowania filharmonii. Poziom tych rozważań można uznać za satysfakcjonujący, gdyż zwrócono uwagę na zasadnicze cechy specyficzne poszczególnych funkcji zarządzania. Negatywnie należy natomiast ocenić dobór źródeł bibliograficznych, które wykorzystwała Autorka rozprawy. Zamiast oprzeć się na klasycznych opracowaniach H. Fayola, G. Terry'ego, czy P. Druckera, a z polskich autorów np. B. Glińskiego, czy Z. Martyniaka, wykorzystwała źródła wtórne, niekiedy wątpliwej jakości.

Następnie omówiono schematy organizacyjne wybranych filharmonii w Polsce, uzupełniając je luźnymi komentarzami i dygresjami, pozbawionymi (podobnie jak w poprzednim punkcie) stosowną podbudową teoretyczną z zakresu teorii struktur organizacyjnych w oparciu o właściwie dobrane źródła bibliograficzne (jest ich tak wiele, iż recenzent uznał za niecelowe ich wymienienie). Ponadto lektura tej części pracy stwarza wrażenie, iż jej Autorka nie do końca rozumie istotę złożonej kategorii jaką jest struktura organizacyjna instytucji.

W kolejnym punkcie rozdziału drugiego zamieszczono charakterystykę wybranych metod analizy strategicznej, odnosząc je do działalności filharmonii. Rozpoczęto od najbardziej znanego narzędzia tego rodzaju, jakim jest analiza SWOT. Jest zdumiewające, iż charakteryzując tą metodę Doktorantka

przywołała aż jedenaście pozycji bibliograficznych, w większości wtórnych czy przypadkowych, natomiast nie wspomniała, iż autorem analizy SWOT był A. Humprey. Następnie Autorka zastosowała dla celów zarządzania filharmoniami - z lepszym bądź gorszym skutkiem - kilka innych, typowych narzędzi analizy strategicznej, tj. scenariusze, macierz BCG oraz analizę pięciu sił M. E. Portera.

W dalszej części omawianego podrozdziału - nie wiadomo w jakim celu - Doktorantka wymieniła kilkadziesiąt różnorodnych narzędzi, nie tylko analizy strategicznej, ale także dotyczących innych obszarów zarządzania. W tym przypadku również odwoływała się do przypadkowych, a nie pierwotnych źródeł, np. zapominając, że koncepcję strategicznej karty wyników stworzyli R.S. Kaplan i D.P. Norton, a w przypadku zarządzania wiedzą pomijając fundamentalną pracę P.M. Senge. Ta chaotyczna i bezsensowna „wyliczanka” absolutnie nie powinna się znaleźć w tekście pracy.

Z kolei wśród tzw. nowoczesnych aspektów zarządzania filharmoniami wzięto najpierw pod uwagę dwa dobrze ugruntowane obszary teorii i praktyki zarządzania, tj. zarządzanie projektami i procesami. Aż dziewięć stron tekstu poświęcono na omówienie powszechnie znanych ogólnych zagadnień z zakresu zarządzania projektami, w ograniczonym zakresie wskazując ich miejsce i rolę w zarządzaniu filharmoniami. W analogiczny sposób potraktowane zostało podejście procesowe. Doktorantka po raz kolejny oparła się w swoich rozważaniach na wtórnych pozycjach literatury, pomijając opracowania źródłowe, np. D. Locka z zakresu zarządzania projektami, czy trzy książki P. Grajewskiego na temat podejścia procesowego.

Kolejne dwa podrozdziały podejmują problematykę ekonomii doświadczenia oraz zarządzania wartością marki. Zaslugują na lepszą ocenę niż poprzednie fragmenty rozdziału drugiego, aczkolwiek także w ich ramach występuje szereg zbędnych rozważań teoretycznych.

Dwa ostatnie punkty w rozdziale drugim dotyczą obszarów zarządzania działalnością filharmonii, tj. zależności własnościowych, ekonomicznego, społecznego, medialno- wizerunkowego, edukacyjnego i artystycznego oraz problemu ustalenia determinant efektywności filharmonii, uwzględniając specyfiką ich działalności i stawianych przed nimi celów, które często bywają trudno mierzalne. Omawiane podrozdziały można ocenić pozytywnie, aczkolwiek pojawia się wątpliwość czy nie powinny być umieszczone wcześniej w tekście pracy, tj. pod koniec rozdziału 1. Pozwoliłoby to Autorce na lepsze wykorzystanie wybranych koncepcji zarządzania w rozważanym obszarze, opisanych w rozdziale 2.

Podsumowując ocenę rozdziału drugiego rozprawy, należy podkreślić, iż wiele zawartych w nim treści, zwłaszcza na temat zarządzania projektami i procesami jest zbędnych. Jak już wspomniano, rozdział ten powinien być znacznie skrócony, a być może nawet wyeliminowany, gdyż de facto jest mało istotny z punktu widzenia zasadniczych rozważań zmierzających do realizacji przyjętych celów rozprawy.



Rozdział trzeci obejmuje charakterystykę drugiego z kluczowych problemów rozważanych w rozprawie, tj. partycypacji interesariuszy w oparciu o niezbędną podbudowę, którą stanowi teoria interesariuszy. Przedstawiono wybrane interpretacje i typologie grup interesów oraz koncepcję zarządzania relacjami z nimi. Na tej podstawie Doktorantka zaproponowała własną definicję interesariusza filharmonii oraz autorską typologię interesariuszy tego typu instytucji. Następnie omówiła zagadnienie ich partycypacji oraz zarządzania relacjami z nimi, biorąc pod uwagę specyfikę badanych obiektów. Ostatni punkt w rozdziale trzecim dotyczy rozwiązań ICT, które mogą służyć do komunikacji z interesariuszami filharmonii.

Generalnie omawiany rozdział należy ocenić pozytywnie. Godne podziwu jest imponujące zestawienie interpretacji pojęcia interesariuszy w formie ośmiostronicowej tabeli oraz przegląd definicji partycypacji. Istotnym mankamentem tego rozdziału jest pominięcie cytowań prac R.E. Freemana, uważanego za twórcę teorii interesariuszy.

Założenia metodologiczne i zasady organizacji badań zamieszczono w rozdziale czwartym. Zaprezentowano ich cele i założenia, opis próby badawczej, metodykę, a także przebieg prac badawczych. Przedstawiono także listę instytucji wytypowanych do badań wraz z uzasadnieniem. Przytoczono scenariusz wywiadu, szczegółową procedurę badawczą, opisano sposób kodowania danych oraz problemy, z jakimi spotkano się podczas prowadzenia badań. Omówiono poszczególne pytania zadawane respondentom i ich znaczenie dla prowadzonych prac oraz skale stosowane w arkuszach kodowania. Uwzględniono również informacje o sposobach testowania projektowanych narzędzi badawczych oraz czasie trwania badań i kodowania wyników.

Ten rozdział opracowania trzeba ocenić bardzo pozytywnie, a zwłaszcza starannie przygotowaną i rzetelną procedurę badawczą, przedstawioną w formie rys. 4.1. oraz interesujące i użyteczne scenariusze wywiadu z ekspertami oraz panelu dyskusyjnego z ich udziałem.

W rozdziale piątym Doktorantka przedstawiła własny model partycypacji interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami oraz narzędzia i procedurę wizualizacji na podstawie proponowanego modelu. Pokazano autorską mapę interesariuszy filharmonii wraz ze stosowną legendą dla kodowania poszczególnych obiektów. Następnie zaprezentowano opisy przypadków z wykorzystaniem proponowanych metod i narzędzi. Skupiono się na dwuwymiarowej wizualizacji charakterystyki grup interesariuszy w zarządzaniu filharmonią. Dla każdego przypadku opracowana została jedna mapa. Podsumowanie rozdziału stanowią zbiorcze wizualizacje partycypacji interesariuszy w zarządzaniu filharmoniami. W sposób dwuwymiarowy ujęto charakterystykę grup interesariuszy dla wszystkich analizowanych przypadków w ramach danego obszaru zarządzania działalnością filharmonii. Każdemu

obszarowi odpowiada odrębna mapa. Ponadto dla wszystkich metod wizualizacji przygotowano mapę - legendę, umożliwiającą orientację w sposobie umieszczania obiektów na mapach.

Omawiany rozdział stanowi najmocniejszą stronę recenzowanej rozprawy. Trudno byłoby znaleźć jakiegokolwiek uchybienia w jego treści. W sposób bardzo rzetelny i wyczerpujący Doktorantka zrealizowana podjęte zadania badawcze, a prezentowane treści ujęła w przystępnej i przyciągającej uwagę formie.

Ostatni, szósty rozdział, również zasługujący na pozytywną ocenę. Najpierw przedstawiono wnioski ze studiów przypadków, dotyczące zarówno analiz pojedynczych instytucji, jak i zbiorczych map dla poszczególnych grup interesariuszy. Umożliwiło to przetestowanie modelu. Kolejny podrozdział dotyczy weryfikacji przeprowadzonych badań w formie panelu eksperckiego. Opisano dobór specjalistów do panelu, jego przebieg oraz wpływające z niego wnioski. Na tej podstawie sformułowano wnioski końcowe oraz zweryfikowano przyjęte hipotezy i cele pracy. Zdaniem Autorki rozprawy hipotezy potwierdzono, a cele w pełni zrealizowano.

Wreszcie, w zakończeniu rozprawy jej Autorka zaprezentowała podsumowanie całego przedsięwzięcia badawczego. Zaprezentowano syntezę jego wyników w nawiązaniu do sformułowanych na wstępie założeń i celów badawczych. Ponadto Doktorantka trafnie zidentyfikowała osiągnięcia swojej rozprawy. Można mieć pewne zastrzeżenia co do stopnia weryfikacji hipotez badawczych, będące pochodną sposobu ich sformułowania, o czym była wcześniej mowa. Należy natomiast zdecydowanie stwierdzić, iż cele rozprawy zostały zrealizowane w satysfakcjonującym stopniu.

Trzeba podkreślić, iż Doktorantka zastosowała syntetyczny, wystarczająco klarowny i pogładowy sposób prezentacji wyników swoich badań, wystarczający dla wyprowadzenia trafnych i interesujących konkluzji.

### **Opinia dotycząca źródeł bibliograficznych**

W końcowej części rozprawy Doktorantka przedstawiła obszerne zestawienie różnego rodzaju źródeł bibliograficznych, które odpowiednio dobrała i wykorzystała przy redagowaniu rozprawy. Źródła te obejmują:

- 1) 229 opracowań naukowych - zwartych i artykułów z czasopism fachowych, w tym kilkadziesiąt pozycji anglojęzycznych,
- 2) 20 źródeł elektronicznych, przede wszystkim zawierających charakterystykę organizacji i funkcjonowania badanych instytucji,
- 3) jeden akt prawny,

- 4) 43 dokumenty organizacyjne i normy zarządzania jakością, w większości statuty i inne źródła opisujące zasady działania analizowanych filharmonii polskich.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż Autorka pracy wykorzystuje wymienione źródła w wyważony sposób, tzn. umiejętnie unikając przytaczania ich dłuższych fragmentów, nie doprowadzając do w efekcie nadmiernych rozmiarów rozprawy, zwłaszcza w części teoretycznej.

11

Samo zgromadzenie tak obszernej bibliografii na temat rozważanych w pracy zagadnień jest istotnym efektem badań.

Nasuwać się natomiast wątpliwości co do zasadności wykorzystania niektórych pozycji literatury przedmiotu o charakterze wtórnym i zarazem braku innych niezbędnych przypisów z opracowań źródłowych, co odnotowano wcześniej, przy ocenie merytorycznej rozprawy.

### **Konkluzje recenzji**

Reasumując, recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i odzwierciedla wysoki poziom wiedzy teoretycznej Autorki w dyscyplinie *Nauk o zarządzaniu i jakości* oraz Jej umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Rozprawę przygotowano z odpowiednią rzetelnością i systematycznością oraz wyczerpującą prezentacją i charakterystyką wyników badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Uwagi krytyczne i polemiczne recenzenta w żadnym wypadku nie umniejszają wysokiej wartości rozprawy. Stoi ona na bardzo dobrym poziomie, posiada istotne walory poznawcze i aplikacyjne, a jej lektura jest niezwykle interesująca.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, z pełną odpowiedzialnością oświadczam, iż rozprawa doktorska Pani mgr Aidy Stępnik pt. czyni zadość wymaganiom zawartym w cytowanych we wstępie uregulowań prawnych. W związku z tym wnioskuję do Wysokiej Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o zarządzaniu i jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o dalsze procedowanie tej rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

