

dr hab. Artur Woźny MBA, prof. PRz
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza
Zakład Zarządzania Projektami
al. Powstańców Warszawy 12
35-959 Rzeszów

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Roberta Turka pt. *Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu strategicznym instytucjami sektora bankowego*

Wstęp

Niniejsza recenzja została przygotowana na zlecenie R-WZ-BD051D-14/2019 z dnia 30 maja 2023 r. będącego decyzją Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości WZ PCz. Dla lepszego zobrazowania i usystematyzowania zawartych w owej recenzji treści została podzielona na części:

1. Charakterystyka rozprawy
2. Ogólna charakterystyka tematu oraz tez rozprawy
3. Rozwinięcie problemu naukowego
4. Uwagi końcowe
5. Wniosek końcowy

1. Charakterystyka rozprawy

Przedmiotem niniejszej oceny jest rozprawa doktorska napisana przez mgr Roberta Turka pt: „Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu strategicznym instytucjami sektora bankowego.”

Promotorem dzieła jest dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz, a promotorem pomocniczym dr Katarzyna Olejniczak-Szuster. Przedłożona do recenzji rozprawa zawiera 264 strony i jest podzielona na pięć rozdziałów, spis treści, wstęp, zakończenie, abstrakt, obszerną bibliografię zawierającą 310 pozycji, akty prawne – w ilości 11 – do których odwołuje się w pracy autor oraz strony internetowe – netografia – w ilości 48 pozycji oraz aneks.

Praca zawiera również spis rysunków – 38 pozycji – a także spis tabel w ilości 29.

Uznać należy więc, że autor spełnił podstawowe wymagania stawiane tego typu dziełom odnośnie do konstrukcji, zawartych treści oraz przejrzystości.

We wstępie dysertacji omówione zostały główne założenia rozprawy, podejście do indywidualnego rozumienia kompetencji oraz umiejętności a także cech osobowościowych pracowników banków (wspomnieć należy o „zielonych kompetencjach”).

Dzieło zawiera również streszczenie zawartości poszczególnych rozdziałów, które pozwoliło na zrealizowanie postawionego celu. Pracę wieńczy zakończenie, gdzie autor omówił i podsumował realizację celów pracy, która była możliwa w wyniku konsekwentnie przyjętej koncepcji pracy badawczej, od badania literatury dotyczącej problematyki zielonej bankowości i zielonego zarządzania ZL w instytucjach sektora bankowego, poprzez opracowanie własnego badania empirycznego, przeprowadzenie badania, opracowanie wyników – analizy wyników.

Dzięki dużemu wysiłkowi możliwa była weryfikacja wyznaczonych dla potrzeb badania hipotez naukowych.

Przystępując do pisania pracy autor wyznaczył sobie **podstawowy cel o poznawczym charakterze**: „sprawdzenie czy firmy sektora bankowego wykorzystują świadomość ekologiczną pracowników do modyfikowania zarządzania strategicznego na coraz bardziej zielone, wpływając w ten sposób swoją pozycję i sukcesy rynkowe.”

Cel diagnostyczny sformułował w następujący sposób:

Czy zarządzający znają i wykorzystują wiedzę ekologiczną swoich pracowników do realizacji celów strategicznych w zarządzanych przez nich bankach.

Cel eksploracyjny to wyjaśnienie:

Dlaczego wiedza ekologiczna pracowników przyczynia się lub się może się przyczynić w przyszłości do ukształtowania i realizacji strategii rozwojowych firm działających w sektorze bankowym w Polsce.

Celem praktycznym badania było „wskazanie korzyści rynkowych jakie firmy sektora bankowego mogą osiągnąć dzięki wykorzystaniu i rozwojowi wiedzy ekologicznej swoich pracowników.”

Interesujące są przesłanki podjęcia tematu przez autora. Na podstawie przeprowadzonej analizy krytycznej autor zaobserwował lukę poznawczą, która dała możliwość zgłębienia wiedzy opartej na dokładnej analizie literatury przedmiotu.

Ważne jest też wszystko to, co zostało poddane badaniom, bowiem proponowane wdrożenia są niezmiernie istotne w czasach turbulencji ekonomicznych, gospodarczych, społecznych. W czasach, w których trudno jest przewidzieć stabilność i zweryfikować założone efekty.

Rozdział I – Rozwój podejścia strategicznego do zarządzania instytucjami sektora bankowego

Rozdział ten zawiera dokładną analizę literatury przedmiotu począwszy od wykorzystania teorii zarządzania w organizacjach sektora bankowego przez czynniki kształtujące strategiczne podejście do zasobów ludzkich w bankowości do zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze bankowym.

Podrozdziały od 1.1 do 1.4 wprowadzają czytelnika w obszar definicji oraz genezy zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu historycznym.

Autor stara się przedstawić prawie wszystkie definicje, których zawartość treściowa może być zaimplementowana do zielonego zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze bankowym.

Duża ilość przypisów występująca w tym rozdziale – 159 – świadczy o dociekliwości autora oraz dokładnej analizie dostępnej literatury.

Dla lepszego porównania procesów zarządzania i procesu strategicznego „zielonego” zarządzania zasobami ludzkimi autor przygotował w oparciu o literaturę własny schemat zarządzania przez cele – rysunek 5 *Schemat procesu strategicznego „zielonego” zarządzania zasobami ludzkimi.*” Zestawienie tabelaryczne zawierające zasady zarządzania strategicznego porządkują etapy dążenia do określonego celu postawionego przez doktoranta, a także systematyzują zebrany materiał.

Autor prowadzi dywagację na temat poziomu zaangażowania kadry zarządzającej zasobami ludzkimi wyższego szczebla w realizację „zielonego” zarządzania zasobami ludzkimi.

Można też wyciągnąć wniosek z tych dywagacji, że autor ma wątpliwości czy kierownicy komórek, którymi zarządzają, posiadają dostateczną wiedzę o tym, co muszą zrobić, aby plany i cele najwyższego kierownictwa w zakresie zielonego zarządzania w bankowości osiągnąć.

W rozdziale II zatytułowanym: „Rozwój podejścia ekologicznego do zarządzania w sektorze bankowym” autor przyjmuje konsekwentnie jego budowę w sposób logiczny i dokonuje podziału na podrozdziały. Wprowadza tym razem czytelnika w historyczny i funkcjonalny świat sektora bankowego.

W gospodarce globalnej wskazuje na dwa kluczowe systemy finansowe, z których to jeden jest oparty na rynku kapitałowym, a drugi zorientowany bankowo. Dzięki nim funkcjonują mechanizmy umożliwiające przepływ siły nabywczej w gospodarce przyczyniając się do wzrostu gospodarczego.

Bardzo skrupulatnie autor dysertacji wskazuje rolę pośredników w funkcjonowaniu systemu finansowego.

Przedstawia też wyjaśnienie z perspektywy różnych ujęć analitycznych, a to:

- ujęcie instytucjonalne
- ujęcie funkcjonalne
- ujęcie systemowe.

Autor dysertacji bardzo płynnie od zestawień i analizy przechodzi do powstawania systemu bankowego w ujęciu historycznym.

Należy uznać ten element pracy za dość istotny i ważny, bez historycznego ujęcia nie sposób zrozumieć transformacji bankowości w Polsce w latach 80-tych i 90-tych, wspominając też o ryzyku, które było wszechobecne.

Analizując historyczne ujęcie autor wplata również, co jest niezwykle istotne w logicznym ujęciu przyczynowo – skutkowym, rolę organizacji międzynarodowych mających wpływ na powstanie i rozwój europejskiej bankowości, bowiem w okresie 1918-1939 w skali globalnej doszło do wytworzenia dwóch modeli działalności bankowej, a to:

- modelu bankowości uniwersalnej
- modelu banku specjalistycznego.

Na tle rozwoju bankowości w innych krajach czy kontynentach autor przedstawia w ujęciu chronologicznym etapy tworzenia bankowości polskiej, na którą to istotny wpływ miały od 1945 roku czynniki polityczne odradzającego się po wojnie państwa polskiego.

Istotnym i celowym jest wprowadzenie przez autora dysertacji daty granicznej, od której zaczęła odradzać się bankowość polska, a mianowicie 1982 rok, kiedy to przyjęta została ustawa bankowa – od której to mówi się o strukturze monobankowej – jeden bank centralny z oddziałami, którym przypisywane były podmioty gospodarcze.

Kryzys w systemie bankowym stał się przyczyną wielu zmian i wprowadzenia nowych regulacji w obrębie Unii Europejskiej. Warto też zwrócić uwagę – przypomina autor w swojej pracy, że aż do pandemii COVID -19 sektor bankowy rozwijał się szybciej jak gospodarka, a poziom ubankowienia polskiego społeczeństwa w odniesieniu do państw członkowskich Unii Europejskiej nie jest wysoki.

Transformacja ustrojowo – gospodarcza po 1989 roku oraz wejście Polski w struktury Unii Europejskiej wprowadziły nowe standardy dotyczące ochrony środowiska naturalnego. Coraz częściej konsumenci oczekiwali czy usługi przyjaznych dla środowiska oraz inwestorów, którzy mają wyższe oczekiwania dotyczące efektów działalności środowiskowej przedsiębiorstw.

Dla potrzeb zwizualizowania: miejsce polityki ekologicznej w polityce państwa autor przygotował rysunek 6: *Miejsce polityki ekologicznej w polityce państwa* z którego to wynika, że polskie państwo winno prowadzić politykę zrównoważonego rozwoju.

Rysunek 7 zatytułowany *Instrumenty polityki ekologicznej* – opracowanie własne w oparciu o literaturę przedmiotu dzieli owe instrumenty na bezpośrednie i pośrednie.

W kolejnym podrozdziale 2.3 autor przedstawił syntetyczne zestawienie wybranych krajowych i zagranicznych definicji zrównoważonego rozwoju.

Tabela 6 *Wybrane definicje rozwoju zrównoważonego* świadczy o dociekliwej analizie literatury przedmiotu i o ujęciu interdyscyplinarnym owego zagadnienia, które zostało estetycznie zawarte w tabeli.

Na kolejnych stronach dysertacji autor zebrał i usystematyzował akty prawne i normatywne dotyczące zrównoważonego rozwoju mające wpływ na polską bankowość.

Interesujący jest również rys. 9 – *Obszary zrównoważonego rozwoju banku*, który stanowi opracowanie własne autora.

W kolejnym podrozdziale zatytułowanym „**Miejsce odpowiedzialności za środowisko w strategii zarządzania firmami sektora bankowego**” autor dysertacji przypomina, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została opracowana i nadal funkcjonuje jako reakcja na zmieniające się warunki otoczenia. Rysunek 10 – jako opracowanie własne *Czterowymiarowe ujęcie społecznej odpowiedzialności* oddaje w pełni tę zależność.

Na uwagę zasługuje też usystematyzowanie czynników w tabeli nr 7 *Przesłanki ekologicznej orientacji banków*, która jest autorskim opracowaniem.

Kolejnym elementem, na który zwraca uwagę autor dysertacji jest „kulturowo uwarunkowany stosunek człowieka do środowiska naturalnego”, co również stanowi opracowanie własne w oparciu o literaturę przedmiotu.

Rozdział II autor podsumowuje stwierdzeniem, że z przeprowadzonych badań literatury przedmiotu włączanie się banków na rzecz ekorozwoju przyczynia się do kształtowania w polskim społeczeństwie oraz gospodarce wzorców postępowania, przekazywania wiedzy i umiejętności dotyczących środowiska oraz jego ochrony, a także czerpania z jego zasobów w sposób zrównoważony.

Rozdział III zatytułowany został „Podstawy metodologiczne badania własnego”.

W rozdziale tym autor dysertacji przedstawia bardzo skrupulatnie układ etapów, w jakich powinna być realizowana praca naukowa. Z treści wynika fakt, że nie jest ona przypadkowa, a ściśle ze sobą powiązana.

W tabeli 9 – *Cele badań naukowych* – jako opracowanie własne przygotowane w oparciu o literaturę – T. Pilch, T. Bauman *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe* autor przedstawia cele.

Dla potrzeb pracy wyznaczono cel poznawczy – „czy firmy sektora bankowego wykorzystują świadomość ekologiczną pracowników do modyfikowania zarządzania

strategicznego na coraz bardziej zielone, wpływając w ten sposób na pozycję konkurencyjną i sukcesy rynkowe.”

Podrozdział 3.2 – to kolejny etap badania. **Problemy i hipotezy badawcze** zostały jasno i wyraźnie sformułowane przez autora i wnikliwie analizowane. Prawidłowo zostały również przygotowane hipotezy szczegółowe.

Jeśli przyjąć pewną konsekwencję badawczą autora to w podrozdziale 3.3 możemy zauważyć wyraźne jego dopełnienie przez wyjaśnienie metody – jako operacji poznawczej i praktycznej.

W pracy zastosowano:

- sondaż diagnostyczny
- obserwację
- analizę dokumentów

Badania dotyczące zebrania informacji autor rozpoczął w roku 2020, które niestety nie mogły być kontynuowane ze względu na wybuch pandemii COVID-19. Powtórzono je w 2021 roku i proces ten trwał 4 miesiące.

Należy zauważyć, że ten etap zbierania danych był bardzo pracochłonny dla autora, gdyż do wybranych placówek oraz pracowników docierał osobiście.

Dosyć ciekawy dla czytelnika jest rysunek 15 *Schemat zastosowanej procedury badawczej* – opracowanie własne – prezentuje on szereg logicznie powiązanych ze sobą czynności.

Rozdział IV – Świadomość ekologiczna pracowników a zarządzanie strategiczne w instytucjach sektora bankowego

W rozdziale tym autor prezentuje:

- charakterystykę populacji i próby badawczej
- charakterystykę badanych podmiotów, ich zielonych strategii i ofert produktów
- charakterystykę menadżerów i pracowników uczestniczących w badaniu

- świadomość ekologiczną pracowników jako obszar zarządzania zasobami ludzkimi.

W przeprowadzonych badaniach autor bierze pod uwagę 10 banków – w których to prowadzi działania operacyjne.

Liczne tabele oraz rysunki pokazują czytelnikowi rodzaje i nazwy banków, wiek oraz płeć osób uczestniczących w badaniu, wykształcenie, wiek osób zarządzających, stanowiska, na których pracują uczestnicy badania ankietowego, a także staż pracy.

Skrupulatnie przygotowane zestawienia świadczą o dociekliwości autora dysertacji oraz o jego pasji badawczej.

Całość rozdziału zamyka rysunek 24 p.n.: *Obszary odpowiedzialności środowiskowej najczęściej wskazywane przez zarządzających*, który jest opracowaniem własnym autora dysertacji.

Wartym zaznaczenia jest dość ciekawe ujęcie odpowiedzialności wobec środowiska, które autor dzieli na środowisko społeczne, a w nim:

- odpowiedzialność za pracowników
- odpowiedzialność wobec społeczności oraz wobec środowiska naturalnego.

W końcowej sekwencji tego rozdziału autor zauważa, iż mężczyźni byli bardziej krytyczni w stosunku do samej koncepcji zielonego zarządzania jak i jego praktycznej realizacji.

Pada tu teza wynikająca z badań, że możliwym jest, iż działania podejmowane przez banki na rzecz środowiska naturalnego i jego ochrony można traktować jako aktywność wizerunkową.

Rozdział V – zatytułowany „Wiedza i świadomość ekologiczna pracowników jako czynnik realizacji zielonej strategii zarządzania zasobami ludzkimi – wyniki badania własnego.”

W rozdziale tym autor prezentuje wyniki badań własnych dotyczących zachowania pracowników w środowisku pracy obrazujące ich wiedzę i świadomość ekologiczną. Badania

realizowane były wśród pracowników za pomocą ankiet. Kwestionariusze wypełniło około osiemset osób.

Ciekawym dla czytelnika jest rysunek 25 sporządzony przez autora jako opracowanie własne *Najczęściej podejmowane przez respondentów czynności służące ochronie środowiska*. Wynika z niego, że najbardziej angażują się w ochronę środowiska takie banki jak PKO BP oraz mBank, a także ING.

Następnie autor analizuje zależności zachodzące pomiędzy płcią a:

- podejmowaniem działań służących ograniczeniu śladu węglowego
- ilości zużycia energii
- deklarowaniem działań dotyczących podejmowania realnych akcji na rzecz ochrony środowiska
- oszczędzaniem wody przez pracowników banku.

Przeprowadzona analiza wyników badań pozwala stwierdzić, że we współczesnych polskich bankach dostrzec można dualizm zielonego zarządzania. Jak stwierdza autor w oparciu o literaturę można zaobserwować dwa podejścia:

- wartość odpowiedzialności i relacje jako czynniki sukcesu zielonych banków
- oraz podejście krytyczne rozumiane jako pozorowanie działań dotyczących wyżej wspomnianego problemu.

Rozdział V wieńczy schemat modelu zielonego strategicznego zarządzania bankiem opartego na wiedzy i kompetencjach. Bardzo ciekawy zwłaszcza, że opiera się on na misji i wizji banku, którą sama instytucja powinna jasno i wyraźnie przedstawić i konsekwentnie ją realizować.

W ostatnich wersach rozdziału autor stwierdza „...najsilniejszy nacisk banki powinny kłaść na działania związane z tworzeniem długookresowych relacji z partnerami, budowę wartości marki banku oraz budowaniu relacji społecznych i środowiskowych.”

Pracę doktorską wieńczy zakończenie, to zwięzłe podsumowanie tematyki podjętej przez autora. Przeprowadzono w nim weryfikację hipotez, w którym to nie można udzielić jednoznacznej odpowiedzi na ostatnią z hipotez cząstkowych, bowiem założono w niej, że działania władz polskich firm sektora bankowego służące badaniom strategii rozwoju zasobów ludzkich oparte na świadomości ekologicznej są przez pracowników tych firm oceniane negatywnie. Wyniki badań oraz weryfikacja hipotez odnoszą się tylko do części sektora bankowego (najmocniejsze banki), ale można stwierdzić, że odzwierciedlają one tendencję dla całego rynku usług bankowych oraz pokazują działania do których zmuszone będą wszystkie banki w Unii Europejskiej oraz Polsce.

2. Charakterystyka tematu oraz celu rozprawy

Temat rozprawy doktorskiej „Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu strategicznym instytucjami sektora bankowego” jest dosyć istotny z naukowego oraz praktycznego punktu widzenia. Autor podjął się trudnego zadania, udowadniając, że istnieje korelacja pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników i ich przełożonych a budową pozycji banku, poziomem wiedzy na temat „zielonego zarządzania”, końcowo sukcesu na rynku usług finansowych.

Jest to złożony ale bardzo aktualny problem. Dowodzi tego fakt, że autor proponuje model (rysunek 38) zielonego strategicznego zarządzania bankiem opartego na wiedzy i umiejętnościach.

3. Rozwinięcie problemu naukowego

Zagadnienia naukowe prezentowane w pracy są sprecyzowane w sposób jasny i zrozumiały. Hipotezy zostały zweryfikowane i udowodnione.

Autor dysertacji wykonał bardzo dużą pracę w zakresie:

1. Oceny aktualnego stanu wiedzy dotyczącej zielonej bankowości.
2. Analizy dotyczącej modeli zarządzania zasobami ludzkimi.

3. Przeglądu literatury.
4. Przedmiotu.
5. Opracowania modelu – *Zielonego strategicznego zarządzania bankiem opartego na wiedzy i umiejętnościach*.
6. Przeprowadzenia badania empirycznego dotyczącego zaangażowania pracowników i przełożonych w zieloną bankowość.
7. Przygotowania streszczenia pracy w języku angielskim
8. Przygotowania aneksu, w którym zawarte są:
 - Załącznik 1 – Kwestionariusz wywiadu
 - Załącznik 2 – Kwestionariusz ankiety
 - Załącznik 3 – Dane zbiorcze badania ankietowego.

4. Uwagi końcowe

Praca przygotowana przez mgr-a Roberta Turka na temat „Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu strategicznym instytucjami sektora bankowego” widziana od strony formy, świadczy o dużej dyscyplinie i rzetelności myślenia oraz o kulturze języka, a także wielkiej odpowiedzialności za słowo. Każde, znaczące pojęcie wyposaża on w głęboką tradycję, nie poprzestaje na przytoczeniu definicji, ale najczęściej dokonuje rekonstrukcji, korzystając z szeregu wybranych źródeł naukowych.

Nie brakuje mu też samodzielności przy obserwacji zjawisk zarówno ekonomicznych, jak i społecznych i najogólniej mówiąc – kulturowych. Uwagę zwraca bogata literatura przedmiotu umiejętnie wykorzystana dla założonego, badawczego celu. Jest nim zdobycie wiedzy o rzeczywistej, a nie tylko deklarowanej, „zielonej” działalności w sektorze bankowym. Skoro banki są instytucjami publicznego zaufania, szczególnego znaczenia nabiera pytanie w jaki sposób podejmują one największe wyzwanie współczesności, jakim jest potrzeba bezpieczeństwa ekologicznego dla dzisiejszych i przyszłych pokoleń.

Z treści pracy dowiadujemy się, że autor napisał nie tylko w oparciu o teorię zarządzania, udostępniając wyniki swoich badań, ale jako posiadający doświadczenie menadżerskie, zdobyte nie gdzie indziej, tylko w bankowości. To sprawia, że dysertacja zawiera szeroką i cenną informację o sposobach reagowania przez największe banki polskie na ratowniczy postulat zrównoważonego rozwoju i zwrot proekologiczny. Potrafi przy tym oddzielić pozór i myślenie życzeniowe oraz zabiegi wokół „ocieplenia” wizerunku firmy od rzeczywistej praktyki. Wnioski z uzyskanych wyników badań nie są kasandryczne, ale dają do myślenia oraz inspirują do działania. Autor dysertacji nie zdradza bynajmniej tendencji do naiwności. Banki są przedsiębiorstwami nastawionymi na wypracowanie zysku, jednakże sam wzrost gospodarczy nie może zastąpić ekorozwoju, czyli rozwoju zrównoważonego, w którym w sposób równoprawny traktowane są racje społeczne, ekonomiczne i ekologiczne. Autor pracy przyjmuje w tym wypadku postawę interwencyjną. Widzi pilną potrzebę budowania świadomości ekologicznej poprzez szerzenie wiedzy wśród pracowników bankowości, zwłaszcza niższego szczebla, oczekuje większego poczucia realizmu u kadry menadżerskiej średniego stopnia i poważnego podjęcia misji ekologicznej wśród zarządzających bankami na najwyższym szczeblu. Dotyczy to również płaszczyzny państwowej, bowiem chodzi o odpowiednie ustawodawstwo.

Praca, o której mowa, posiada aspekt interdyscyplinarny i dlatego może zainteresować również socjologów, psychologów, pedagogów i publicystów, warto więc przed jej opublikowaniem dokonać niektórych korekt.

- Proponuję, by długi tytuł rozdziału V podzielić na części i tekst „Wyniki badania ankietowego” zapisać drobniejszą czcionką.
- Przypisy wymagają ujednoczenia. W części pracy, po wyliczeniu zapożyczonych z innych źródeł przesłanek, pojawia się numer przypisu, co jest prawidłowe. Natomiast w większości przypadków przypis poprzedza wyliczenie i rozbija tok myślenia.

- Nie zawsze cytaty łączy się płynnie z poprzedzającym zdaniem, bowiem brakuje potrzebnego nawiązania.
- Zdarzają się (co prawda niezbyt liczne) potknięcia stylistyczne w zakresie szyku zdania, tak na przykład na str. 116.
- Zamiast użytego w spisie treści określenia „Literatura” lepsze będzie „Literatura przedmiotu”.

Praca zasługuje na uwagę również ze względu na jej rolę popularyzatorską wobec idei zrównoważonego rozwoju, która stwarza wielką szansę budowania bezpieczeństwa ekologicznego. Nie wolno tej szansy zmarnować. Takie przesłanie można odczytać z przedstawionej pracy, co niewątpliwie podnosi jej wartość.

5. Wniosek końcowy

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Roberta Turka *Świadomość ekologiczna pracowników w zarządzaniu strategicznym instytucjami sektora bankowego* spełnia ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich zawarte w art. 13 Ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14.03.2004 r. (Dz. U. nr 65, poz. 595) w zgodzie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.07.2005 r. (Dz. U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm.). jest ona oryginalnym rozwiązaniem postawionego przez autora zagadnienia naukowego. Potwierdza opanowanie przez niego wiedzy w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Potwierdza również umiejętność rozwiązywania problemów naukowych, w związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie mgr Roberta Turka do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

.....
data sporządzenia recenzji

.....
podpis recenzenta