

wpływało 2017-03-28 ACM

Dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH

Kraków 20 03 2017

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica

w Krakowie

RECENZJA

rozprawy doktorskiej **mgr Ewy Podlewskiej** napisanej pod opieką naukową dr hab. Aldony J Gliškiej - Neweś, prof. nadzwyczajnego Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pod tytułem „*Rola menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w kierowanych przez nich zespołach.*”, w Katedrze Marketingu i Handlu.

Podstawą opracowania recenzji była decyzja Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu podjęta w dniu 12 01 2017 roku, na mocy której, powierzono mi recenzowanie w/w rozprawy doktorskiej.

Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, Strona 2 z 7 poz. 1365) wraz z późniejszymi zmianami. Recenzja zawiera ocenę pracy w następujących aspektach: zasadności podjętego tematu, struktury pracy, doboru celów i hipotez badawczych, oceny zastosowanych metod badawczych, języka rozprawy, oceny formalnej, a także merytorycznej oceny rozprawy i oceny ogólnej stanowiącej konkluzję recenzji.

Zasadność podjętego tematu

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy, wartość zasobów niematerialnych w tym kapitału ludzkiego i społecznego jest wartością najwyższą, co za tym idzie organizacje nastawione na rozwój i konkurowanie, aby móc w pełni z tego kapitału korzystać, powinny wykazać dużą dbałość o wysoką jakość środowiska pracy, którego elementem są pozytywne oparte na wartościach relacje wewnątrzorganizacyjne. Od klimatu organizacyjnego zależy czy pracownicy będą chcieli wykazywać się kreatywnością, realizować innowacyjne przedsięwzięcia, a także dzielić się wiedzą i doświadczeniami ze współpracownikami. Niedobór *talentów* na rynku pracy sprawia, że świadomi swoich kompetencji profesjonaliści, mogą bez specjalnych problemów zmieniać pracodawców. Także od tego czy relacje w organizacji są pozytywne i inspirujące zależeć będzie ich poziom przywiązania do organizacji i gotowość do zmiany pracy gdy pojawi się ku temu stosowna okazja.

Opiniowana praca skupia się wokół problematyki budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w organizacji w nurcie Positive Organisational Scholarship. Wychodząc od prezentacji zmian we współczesnej rzeczywistości gospodarczej Autorka mocnym głosem wskazuje na konieczność świadomego kształtowania relacji interpersonalnych, przytaczając szereg argumentów dla zasadności takich działań tj. wpływ na zaangażowanie pracowników, dobrowolną współpracę, efekty uzyskiwane przez organizacje.

Mimo, iż na rynku wydawniczym pojawiają się nowe pozycje dotyczące istotności relacji interpersonalnych w organizacji, dotychczasowy stan wiedzy, a w szczególności praktycznego wdrożenia tej problematyki, nie jest w pełni zadowalający, ze względu na fragmentaryczny charakter rozważań teoretycznych, jak i ograniczone badania empiryczne w tym zakresie.

W związku z tym, uważam, że podjęty przez Doktorantkę temat jest **ważny i aktualny** zarówno z ekonomicznego, jak i społecznego punktu widzenia oraz świadczy o jej dobrym rozeznaniu w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu.

Struktura pracy, dobór celów i hipotez badawczych

Rozprawa posiada układ podziału na część teoretyczną i empiryczną. Charakteryzuje ją **logiczna struktura**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów i **zrównoważenie proporcji** pomiędzy empiryczną i teoretyczną częścią pracy. Wydaje mi się, że warto byłoby zredukować ilość rozdziałów pracy z ośmiu do pięciu, równocześnie ograniczając i wyrównując ich objętość.

We wstępie Autorka sformułowała cel **główny pracy, cele szczegółowe, hipotezy badawcze**, a także określiła **zakres przedmiotowy** rozprawy. Wskazała także przesłanki dla podjęcia tematu i założenia badawcze.

Struktura rozprawy odzwierciedla główny **cel rozprawy**, którym jest „...*określenie celów i narzędzi stosowanych przez menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w kierowanych przez nich zespołach*” (s.2). Cel ten został doprecyzowany w postaci pięciu celów szczegółowych.

Przytoczony cel, koresponduje także z zaprezentowanymi przez Autorkę czterema **hipotezami badawczymi**.

H 1: *Najbardziej oczekiwanym przez pracowników pokolenia Y narzędziem budowania relacji jest konstruktywna informacja zwrotna.*

H 2 : *Najczęściej deklarowanym przez menedżerów celem budowania pozytywnych relacji jest wzrost zaangażowania pracowników w realizowane zadania.*

H 3 : *Pozytywne relacje interpersonalne menedżer – pracownicy przyczyniają się do niskiego poziomu absencji pracowników.*

H 4 - *Najczęściej stosowanym przez menedżerów narzędziem budowania relacji interpersonalnych jest otwarcie na prywatne sprawy pracowników.*

Hipotezy te są istotne poznawczo, jednak budzą pewne wątpliwości. Dotyczą bowiem czterech odrębnych aspektów badanych zjawisk tj.: celów oddziaływania, jego podmiotów, stosowanych narzędzi i uzyskiwanych rezultatów. Można odnieść wrażenie, iż nie wystarczająco starannie wskazano na wzajemne powiązania hipotez i ich odniesienie do badanego problemu. Szkoda, że Autorka nie przedstawiła przyjętego modelu badawczego w bardziej spójnej formie. Wskazaną moim zdaniem byłaby tu forma graficzna. Rodzi się też pytanie dlaczego nie skupiono się na mniejszej ilości aspektów przy założeniu ich głębszej analizy? Można też mieć wątpliwości czy warto stawiać hipotezy odnośnie deklaracji badanych. Czy nie wystarczające byłyby w tym przypadku pytania badawcze.

Mimo powyższych uwag należy stwierdzić, że sformułowany przez Autorkę **cel główny, cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze** określają podstawowe problemy, wokół których koncentrują się rozważania zarówno w części teoretycznej jak i praktycznej dysertacji. Pozwalają na identyfikację zadań badawczych składających się na rozwiązanie podjętego problemu. Wyrażają także obszar, przedmiot i zakres studiów literaturowych oraz badań empirycznych.

Zastosowane metody badawcze

Przyjęta w dysertacji metodyka badań jest w mojej ocenie **poprawna**. Na uwagę zasługuje **staranny dobór metod i technik badawczych** oraz przekonujące **uzasadnienia ich wyboru**.

Studia literaturowe przedstawione w rozprawie są oparte na 325 pozycjach i 21 pozycjach netografii, bogatej i aktualnej literaturze przedmiotu, którą Autorka umiejętnie wykorzystuje zarówno w przypisach, jak i w tekście. Zwraca uwagę, iż Doktorantka w pracy uwzględniła zarówno dorobek autorów polskich jak i zagranicznych. Prowadzone w dysertacji rozważania teoretyczne są spójne i syntetyczne, a wnioski formułowane przez Autorkę charakteryzują się wnikliwością i kompleksowością.

Szkoda jednak, że Autorka formułując hipotezy nie odnosi ich do literatury przedmiotu. Można sądzić, że są one wyprowadzone intuicyjnie na podstawie praktycznych doświadczeń Autorki. Powstaje także niedosyt związany z nie wystarczającą w mojej opinii prezentacją stanu badań dotyczących poruszanej w dysertacji problematyki. Także wskazana przez Autorkę luka badawcza nie znalazła wystarczającego udokumentowania w oparciu o literaturę przedmiotu.

Reasumując, treści zawarte w teoretycznej części rozprawy stanowią podstawę dla dalszych rozważań prowadzonych w pracy, przyjętego podejścia badawczego, a w szczególności budowy narzędzi badawczych.

W części **empirycznej** rozprawy Autorka zastosowała zgodnie z zasadą triangulacji metodologicznej komplementarne metody badawcze – ilościowe i jakościowe. Dążąc do realizacji postawionego celu Autorka jako grupę docelową respondentów wyznaczyła pracowników podmiotów gospodarczych w województwie kujawsko – pomorskim przy zastosowaniu doboru losowo warstwowego. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na próbie $n=920$ respondentów obejmując zarówno menedżerów jak i pracowników firm. Podejście to pozwoliło na uzyskanie dwustronnego oglądu badanych zjawisk od strony pracowników i menedżerów.

Postępowanie jakościowe obejmowało częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione i badanie fokusowe wśród pracowników, oraz prezentację dwóch studiów przypadków. Ponadto zostało wzbogacone analizą dokumentów: w postaci notatek respondentów zawierających obserwacje dotyczące badanych zjawisk oraz dokumentów firmowych tj. statystyk dotyczących danych o absencji chorobowej.

Pewne wątpliwości budzi jednak budowa kwestionariusza ankiety zarówno jeśli chodzi o konstrukcję pytań jak i skal odpowiedzi. Przyjęcie zróżnicowanych skal dla poszczególnych pytań kwestionariusza utrudnia identyfikację związków pomiędzy badanymi zjawiskami.

Niezależnie od zgłoszonej uwagi podejście badawcze zaprezentowane w dysertacji stanowi niewątpliwie **mocną stroną rozprawy**. Jest przemyślane i poprawne pod względem metodycznym. Autorka wykazała się starannością uzasadniając poszczególne kroki badawcze i opisując zastosowane metody i techniki oraz precyzyjnie określając cele ich zastosowania. Przekonywująco opisano także procedurę doboru podmiotu do badania. Zastosowana w dysertacji triangulacja danych i metod badawczych, pozwoliła zminimalizować subiektywizm badawczy oraz zapewnić większą trafność i wiarygodność uzyskanych wyników.

Podsumowując należy wskazać, iż Doktorantka realizując niniejszy projekt badań wykazała się **dojrzałym warsztatem naukowym**, który stanowi **podstawę dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości**.

Ocena formalna i język rozprawy

Przedstawiona do oceny praca składa się ze wstępu, ośmiu rozdziałów i zakończenia, które stanowią tekst podstawowy, liczący 243 strony. Na pozostałych 42 stronach przedstawiono

bibliografię, spis tabel (40 pozycje), spis rysunków (27 pozycji), spis wykresów (4 pozycji) oraz jedenaście załączniki liczących 16 stron.

Rozprawa napisana została w sposób poprawny językowo i z wykorzystaniem właściwych form stylistycznych. Styl pisania pracy cechuje swoboda. Doktorantka stosuje bogate słownictwo i sprawnie porusza się w podjętej problematyce. Prezentację treści uzupełniono rysunkami i tabelami sporządzonymi na dobrym poziomie, co znacznie ułatwia percepcję tekstu. W lekturze rozprawy bardzo pomagają także wnioski zamieszczane na końcu rozdziałów empirycznych. Każdy rozdział poprzedzony jest także niezbędnym wprowadzeniem.

Praca jest zbyt obszerna. Warto byłoby dokonać w niej niezbędnych skrótów zarówno w części teoretycznej jak i empirycznej aby uzyskać większą przejrzystość wywodów.

Podsumowując, należy podkreślić, że pod względem formalnym **praca jest przygotowana starannie.** Doktorantka w prowadzonych rozważaniach wykazuje się umiejętnością sprawnej prezentacji badanych zjawisk, poprawnością i trafnością formułowania wniosków.

Po dogłębnej lekturze rozprawy należy stwierdzić, że w rezultacie studiów literaturowych i analiz o charakterze ilościowym, Autorka **zrealizowała postawiony cel** doprowadzając do **skutecznego rozwiązania problemu.**

Merytoryczna ocena rozprawy

Pierwsze trzy rozdziały pracy stanowią rezultat analizy literatury przedmiotu i własnych przemyśleń Doktorantki, mają więc charakter sprawozdawczy i systematyzują podstawowe zagadnienia związane z podjętą problematyką. W rozdziale czwartym zaprezentowano metodykę badania, a w kolejnych uzyskane wyniki badań empirycznych i rekomendacje praktyczne. **Rozdział pierwszy** zatytułowany ***Przesłanki budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w organizacjach XXI wieku*** wskazuje na przeobrażenia we współczesnych organizacjach uzasadniające konieczność zmiany podejścia do kształtowania relacji interpersonalnych przypisując im wartość strategiczną. Doktorantka dokonała w nim prezentacji współczesnych koncepcji organizacji tj. organizacji wiedzy, wirtualnej, sieciowej inteligentnej podkreślając równocześnie wartość zasobów niematerialnych kapitału ludzkiego i społecznego dla ich rozwoju i realizacji celów. Wprowadza także w filozofię podejścia *Positive Organisational Scholarship* prezentując obszary będące w centrum jej zainteresowania i realizowane w jej ramach kierunki badań. Tym samym jasno podkreślając ramy teoretyczne, w których mieści się niniejsza rozprawa. W kolejnej części rozdziału Autorka skupia się na różnorodności pokoleniowej wskazując ją jako kolejne uwarunkowanie determinujące konieczność zmian w zakresie kształtowania relacji

interpersonalnych w organizacji. W ostatniej części rozdziału zaprezentowano zmiany w zakresie współczesnych stosunków pracy także w kontekście wyzwań dla budowania relacji w organizacji. Zaletą tej części opracowania jest próba uporządkowania kluczowych dla dysertacji pojęć i relacji między nimi. Cenną inicjatywą jest uzupełnienie treści teoretycznych wynikami badań i prezentacją przykładów praktycznych. Walorem rozdziału jest szerokie spojrzenie (z różnych perspektyw teoretycznych) na problematykę pozytywnych relacji w organizacji. Z drugiej strony można odnieść wrażenie, że rozdział ten prezentuje także treści nadmiarowe np. zbyt rozbudowane opisy koncepcji organizacji, co sprawia, że w niektórych fragmentach ma charakter nieco podręcznikowy.

Rozdział drugi *Relacje interpersonalne w organizacji* wprowadza w zasadniczą tematykę rozprawy. Prowadzone w nim rozważania są szerokie i interesujące. Wychodząc od tradycyjnego ujęcia relacji w organizacji, w dalszej części rozdziału Autorka skupia się na pozytywnych relacjach interpersonalnych. Wskazuje między innymi na powiązanie dobrostanu psychicznego z czynnikami organizacyjnymi. Przytacza teorie stanowiące podstawę dla rozważań o pozytywnych relacjach i historię myśli dotyczącej pozytywnych relacji w organizacji. Za szczególnie interesujący uważam fragment rozdziału koncentrujący się na klimacie organizacyjnym i znaczeniu jego pozytywnych elementów takich jak: zaufanie, sprawiedliwość, lojalność, szacunek i in. W kolejnej części rozdziału Autorka skupia się na istotnym dla problematyki poruszanej w dysertacji zagadnieniu budowania relacji w zespołach pracowniczych. Szkoda, że Autorka nie podjęła próby stworzenia klasyfikacji opisanych narzędzi, co z pewnością wzbogaciłoby wartość merytoryczną pracy. Autorka przedstawia w tej części także konsekwencje negatywnych relacji dla organizacji i zespołów.

Podsumowując należy wskazać, że rozdział charakteryzuje trafny dla podjętego tematu dysertacji dobór treści, który stanowi właściwą bazę dla prezentacji wyników badań empirycznych.

Rozdział trzeci *Menedżer we współczesnej organizacji* przedstawia rozważania na temat zmian we współczesnym przywództwie i przeobrażenia w relacjach przełożony- podwładny. Autorka skupia się w nim na grupie menedżerów, którzy podejmując istotne dla organizacji decyzje, wywierają znaczący wpływ na dokonania przedsiębiorstwa. Ponadto menedżerowie oddziałują także na motywację i rozwój kierowanych przez nich zespołów oraz stosunki panujące w zespołach co sprawia, że potencjalnie mogą znacząco przyczyniać się do kreowania w nich pozytywnych relacji. Autorka kolejno koncentruje się na ewolucji postrzeganej roli menedżera w organizacji, zadaniach menedżera i kompetencjach. W kolejnej części omawia związki

przywództwa z zarządzaniem dowodząc komplementarnego charakteru obu tych zjawisk. Istotną częścią rozdziału jest szeroka prezentacja teorii przywództwa. Jako cenną inicjatywę odbieram także próbę zdefiniowania pojęcia *pozytywne środowisko pracy*.

W celu doprecyzowania używanych w dysertacji pojęć warto odpowiedzieć na dwa pytania. *Czym różni się przywództwo spajające od autentycznego? Jak rozumiane jest kierowanie a jak zarządzania i wzajemne relacje między tymi terminami?.*

Podsumowując należy podkreślić, że treści zaprezentowane w niniejszym rozdziale są ciekawe, aktualne i satysfakcjonujące z punktu widzenia celów rozprawy.

Rozdział czwarty zatytułowany *Metodyka badań własnych* przedstawia koncepcję przeprowadzonych badań oraz prezentuje strukturę badanej próby. W rozdziale zostały zaprezentowane przedmiot badań, cele i hipotezy badawcze, założenia doboru i charakterystyka próby oraz wykorzystane metody. Doktorantka uzasadniła konieczność zastosowania zróżnicowanych metod badawczych złożonością przedmiotu badań. Zaproponowała także kompleksowy ogląd badanych zjawisk, poprzez zebranie danych dotyczących ich percepcji przez menedżerów i pracowników. Jest to szczególnie cenne w przypadku gdy proces badawczy dotyczy wzajemnych relacji.

W dalszej części rozważania prowadzone przez Doktorantkę, koncentrują się wokół opisu metod i narzędzi badawczych i prezentacji celów ich zastosowania. Należy podkreślić, iż zarówno postępowanie badawcze, jak i procedura doboru podmiotów do badania zostały przedstawione w sposób poprawny i nie budzący wątpliwości.

Pewne wątpliwości budzi jednak konstrukcja kwestionariuszy ankiety. Zastosowanie zróżnicowanych skal (porządkowa stopniowa, ranking, stosunkowa) i zróżnicowanych rodzajów pytań, oprócz tego iż mogą być kłopotliwe dla respondenta podczas udzielania odpowiedzi, to także powodują pewne trudności przy analizie statystycznej danych, gdyż każda ze skal zakłada wykorzystanie określonego zestawu metod statystyki opisowej i indukcyjnej co utrudnia interpretację wyników i może prowadzić do ograniczenia możliwości zastosowania niektórych metod. Utrudnia to także porównywanie wyników uzyskanych w oparciu o pytania z różną skalą odpowiedzi między sobą. Z obowiązku recenzenta muszę także zwrócić uwagę na nie do końca prawidłową kolokację sformułowania *cechy w postawie i zachowaniu* pyt 1 kwestionariusza ankiety dla menedżerów s. 270. Wydaje mi się, iż bardziej prawidłowym byłoby pominięcie słowa *cechy* w poleceniu.

Natomiast scenariusze do wywiadów zostały w mojej opinii poprawnie przygotowane i obejmują wszelkie istotne dla celów dysertacji obszary. Ciekawą inicjatywą jest próba

zastosowania wskaźnika absencji chorobowej Bradforda do weryfikacji hipotezy 3. Podsumowując należy podkreślić że opis metodyki badania jest przejrzysty i spójny.

Rozdział piąty i szósty poświęcone są prezentacji wyników badań ilościowych i jakościowych zebranych na podstawie badania ankietowego, pogłębionych wywiadów indywidualnych, zogniskowanych wywiadów grupowych i w oparciu o metodę dokumentów osobistych.

Autorka sprawnie porusza się w prezentacji otrzymanych wyników konfrontując wyniki badań ilościowych z wynikami badań jakościowych, uzyskanych z wywiadów i analizy dokumentów osobistych, dokonując również ich analiz porównawczych. Doktorantka wykazała się tu nie tylko umiejętnością analizy otrzymanych danych, ale również syntezy wyników i formułowania na ich podstawie wniosków. Należy również zaznaczyć, że prezentując poszczególne wyniki badań Autorka odniosła się do postawionych hipotez potwierdzając je lub odrzucając.

Pewne wątpliwości budzi jednak prezentacja materiału empirycznego uzyskanego w oparciu o kwestionariusz ankiety ze względu na brak klarowności przedstawionych rezultatów. Wydaje się, że w przeprowadzanych analizach statystycznych nadużywane są współczynniki korelacji, przez co można mieć wątpliwości odnośnie zasadności doboru tej metody np. stosowanie współczynnika korelacji w sytuacji oczekiwanej odpowiedzi na pytanie czy dane parametry różnią się istotnie od siebie. Efektem tej tendencji jest np. wykazanie ujemnego (prawdopodobnie pozornego) związku pomiędzy postawą *konsekwencja i upór w dążeniu do realizacji celów*, a narzędziem *impreszy integracyjne*. Warto zauważyć, że w prezentacji wyników badań nie jest istotne pokazywanie wszystkich możliwych związków pomiędzy zmiennymi przy wykorzystaniu katalogu metod, ale na skupieniu się na tych, które wynikają bezpośrednio z celów pracy w oparciu o właściwie dobrane metody. W związku z tym warto mieć na uwadze proces analityczny już na etapie konstrukcji kwestionariusza.

Natomiast wysoko oceniam kreatywne podejście Doktorantki do analizy materiału jakościowego, przedstawionego w dysertacji w postaci tabel, rysunków diagramów czy też wypunktowań. Szczególnie interesujący wydaje się diagram zwierząt, prezentujący typologie przełożonych ze względu na wykazywane przez nich cechy. Ze względu na to, iż każdy typ negatywny ma także swój pozytywny odpowiednik, typologia ta może mieć wartość dydaktyczną w procesach szkoleniowych prowadzonych w organizacjach. Ciekawą inicjatywą jest także moim zdaniem próba wykreowania profilu menedżera XXI, w oparciu o opinie pracowników. Uzyskany

wynik wskazuje na ich świadomość i oczekiwanie zmian w zakresie kompetencji przywódczych, w kierunku rozwoju tych, które są kluczowe dla budowania pozytywnych relacji interpersonalnych.

Konkludując, należy stwierdzić, iż zgromadzony przez Doktorantkę materiał badawczy jest obszerny, interesujący, wartościowy i stanowi podstawę dla formułowania wniosków istotnych dla teorii i praktyki zarządzania. Doktorantka budzi uznanie rzetelnością i znajomością zasad prowadzenia badań. W części empirycznej pracy wykazała się bardzo dobrymi umiejętnościami w zakresie wnioskowania na podstawie wcześniej zebranego materiału.

W kontekście przedstawionego w niniejszym rozdziale materiału nasuwa się następujące pytanie. *Jaki jest związek tzw. czarnego PR z kategorią zachowań określoną w ten sposób w dysertacji (s. 180-181)?*

W **rozdziale siódmym** zaprezentowano dwa studia przypadków. Ich wartość sprowadza się głównie do możliwości przetestowania na ich podstawie hipotezy trzeciej, zakładającej istnienie związku pomiędzy absencją pracowników i jakością relacji podwładnych i przełożonych. Przeprowadzona analiza została oparta na wskaźnikach absencji i przeprowadzonej diagnozie relacji przełożony – podwładny. Hipoteza ta nie została jednak potwierdzona. Nie zmienia to faktu, iż próbę tę należy uznać za ambitną i zasadną. Autorka próbuje interpretować otrzymane wyniki w oparciu o sytuację na rynku pracy, nie odnosząc się jednak do literatury przedmiotu. Wskazuje natomiast, iż sytuacja na rynku pracy w Polsce różni się od sytuacji w krajach Europy Zachodniej gdzie takie związki zidentyfikowano. Szkoda, że w pracy nie przedstawiono wyników tych badań, co mogłoby być może stanowić płaszczyznę dla szerszej interpretacji uzyskanego wyniku.

W **rozdziale ósmym** przedstawiono **rekomendacje dla menedżerów** w zakresie budowania pozytywnych relacji z pracownikami w postaci katalogu usprawnień. Ciekawą inicjatywą jest próba zestawienia poszczególnych rekomendacji i narzędzi z preferencjami poszczególnych grup pokoleniowych. Niniejsze rekomendacje oceniam jako mające wartość praktyczną i aplikacyjną.

Zakończenie stanowi swoiste podsumowanie przeprowadzonych badań, poprzez syntetyczne odniesienie się do rezultatów w zakresie testowanych hipotez badawczych. Autorka dokonuje w nim rekapitulacji najważniejszych osiągnięć pracy, a także nakreśla kierunki dalszych badań.

Wskazane powyżej uwagi i komentarze nie podważają znaczenia rozprawy, są tylko głosem w dyskusji oraz wynikają z chęci głębszego poznania poglądów Doktorantki.

Wnioski końcowe

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście, dobór tematu, postawiony cel i hipotezy, metody i narzędzia badawcze oraz wyniki przeprowadzonych studiów i analiz, należy podkreślić, że mimo szczegółowych uwag o dyskusyjnym charakterze, dysertacja jest udaną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego z *zakresu nauk o zarządzaniu*, o walorach poznawczych i praktycznych i *spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym z dn. 14 marca 2003r. wraz z późniejszymi zmianami oraz może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.*

Do takiego stanowiska upoważniają mnie następujące argumenty:

- ważność, aktualność i nowatorstwo podjętej w pracy tematyki,
- wyselekcjonowanie esencjonalnych pól badawczych
- właściwy dobór i różnorodność metod badawczych,
- wyróżniający zakres prowadzonych badań,
- opracowanie wyników badań oraz trafne formułowanie wniosków, co pozwoliło stworzyć wartościowe studium badawcze dotyczące budowania pozytywnych relacji interpersonalnych,
- walory praktyczne rekomendacji sformułowanych na podstawie wyników badań, które wskazują aspekty oddziałujące na doskonalenie relacji interpersonalnych w zespołach.

Recenzowana rozprawa, jest w dużym stopniu oparta na badaniach empirycznych i doświadczeniu praktycznym Autorki. **Posiada także wymiar oryginalności** wynikający nie tylko z podjętego tematu, ale i własnego, autorskiego sposobu rozwiązania postawionych problemów. Doktorantka w recenzowanej rozprawie **wykazała się wiedzą z dyscypliny nauk o zarządzaniu**, przygotowaniem warsztatowym oraz **umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.**

Podsumowując rozprawa doktorska Pani mgr Ewy Podlewskiej pod tytułem **„Rola menedżerów w procesie budowania pozytywnych relacji interpersonalnych w kierowanych przez nich zespołach.”**, stanowi wartościowe z naukowego i praktycznego punktu widzenia dzieło, które wnosi ciekawe, uwzględniające złożoność podjętej problematyki, podejście do istoty, znaczenia i kreowania pozytywnych relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych.

Na podstawie powyżej przedstawionej argumentacji wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej Pani mgr Ewy Podlewskiej do publicznej obrony.

