

dr hab. Roman Batko, prof. AGH

Kraków, dn. 12 listopada 2024 r.

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

rbatko@agh.edu.pl

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgra Jakuba Szczepkowskiego pt. „Znaczenie przynależności pokoleniowej w budowaniu relacji na rynku B2B w Polsce”, napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Aldona Glińskiej-Neweś i dr Joanny Petrykowskiej w odniesieniu do Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Dz.U. 2023, poz.742 z późn. zm).

Podstawa prawna sporządzenia recenzji

Podstawą prawną przygotowania niniejszej recenzji jest Uchwała Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z 25 września 2024 r., która powołała mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Jakuba Szczepkowskiego.

1. Ocena formalna pracy

Rozprawa doktorska mgra Jakuba Szczepkowskiego pt. „Znaczenie przynależności pokoleniowej w budowaniu relacji na rynku B2B w Polsce” stanowi oryginalne i wartościowe opracowanie istotnego problemu naukowego w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Temat podjęty przez autora jest aktualny i ważny zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej, szczególnie w kontekście dynamicznych

zmian demograficznych, technologicznych i kulturowych wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku B2B.

2. Cel pracy, problemy i pytania badawcze, układ pracy

Doktorant podjął się analizy wpływu przynależności pokoleniowej na procesy budowania relacji biznesowych w sektorze B2B w Polsce. Jest to zagadnienie o dużym znaczeniu poznawczym, gdyż różnice pokoleniowe mogą wpływać na preferencje komunikacyjne, oczekiwania wobec relacji biznesowych oraz sposób postrzegania partnerów biznesowych. W dobie globalizacji, cyfryzacji i rosnącej konkurencji na rynku, zrozumienie tych różnic staje kluczowe dla skutecznego zarządzania relacjami | z klientami i partnerami biznesowymi. Niewątpliwym wyzwaniem zarządczym, które podnosi Autor w swojej rozprawie jest obecność czterech pokoleń na rynku pracy – Baby Boomers, oraz pokolenia X, Y oraz Z. Zmiany demograficzne, takie jak proces starzenia się społeczeństwa i wejście młodszych pokoleń w dorosłość, prowadzą do różnic w wartościach, potrzebach, motywacjach i oczekiwaniach pracowników. Różnice te dotyczą również podejścia do nowych technologii i sposobu budowania relacji w biznesie. Doktorant podkreśla, że zarządzanie różnorodnością pokoleniową staje się kluczowym wyzwaniem, zarówno teoretycznym, jak i praktycznym.

Rozprawa mgra Jakuba Szczepkowskiego zawiera jasno zdefiniowany cel główny, który został przedstawiony na stronie 57. Celem tym jest zrozumienie, w jaki sposób przynależność pokoleniowa wpływa na budowanie relacji na rynku B2B, z naciskiem na wybór narzędzi marketingu relacji przez różne grupy pokoleniowe. Wokół tego celu autor buduje całą konstrukcję pracy, włączając w nią szczegółowe pytania badawcze oraz sześć celów szczegółowych, które skupiają uwagę na różnych aspektach problematyki pokoleniowej w kontekście B2B, takich jak identyfikacja narzędzi do budowania relacji wykorzystywanych przez przedstawicieli różnych pokoleń, rozpoznanie znaczenia i sposobów budowania relacji przez poszczególne pokolenia, identyfikacja etapów budowania relacji oraz określenie wpływu charakteru relacji i przynależności pokoleniowej partnera biznesowego na wybory dokonywane przez aktorów rynku.

Doktorant postawił osiem pytań badawczych, m.in. czy i jak przynależność pokoleniowa wpływa na budowanie relacji biznesowych, jakie znaczenie mają relacje dla poszczególnych pokoleń, z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają uczestnicy rynku B2B reprezentujący różne pokolenia, czy pandemia koronawirusa wpłynęła na wybory tych instrumentów oraz w jakim stopniu przedsiębiorstwa wykorzystują nowoczesne narzędzia do budowania i utrzymywania relacji.

Tematyka podjęta w rozprawie oraz cele i zakres badań określiły jej strukturę, na którą składają się cztery rozdziały – dwa teoretyczne, jeden metodologiczny oraz kluczowy rozdział poświęcony analizie wyników badań. Układ pracy uznaję za logiczny i przemyślany, adekwatny do celu pracy. Rozdział pierwszy stanowi podstawę teoretyczną i obejmuje analizę marketingu relacji jako kluczowej koncepcji współczesnego marketingu. Autor rozpoczyna od omówienia ewolucji podejść marketingowych, przechodząc od tradycyjnych strategii skoncentrowanych na produkcie do nowoczesnych modeli skoncentrowanych na relacjach z klientami. Przedstawia różnorodne definicje marketingu relacji, podkreślając jego złożoność i wieloaspektowość. Autor szczegółowo opisuje charakterystykę rynku B2B w Polsce, wyjaśniając specyfikę tego segmentu oraz wyzwania, przed którymi stoi w kontekście dynamicznych zmian technologicznych i społecznych. Dokonuje również porównania marketingu relacji z marketingiem transakcyjnym, wskazując na różnice oraz korzyści wynikające z zastosowania podejścia relacyjnego. Na zakończenie tego rozdziału przedstawia kluczowe instrumenty marketingu relacji, które są niezbędne do efektywnego zarządzania i budowania trwałych relacji z klientami na rynku B2B. Doktorant w rozdziale drugim koncentruje się na przynależności pokoleniowej uczestników rynku B2B oraz znaczeniu tożsamości pokoleniowej w kontekście marketingu relacji. Autor analizuje wpływ przynależności pokoleniowej na dynamikę i strategię rynkowe, definiując każdą grupę pokoleniową, od Baby Boomers, przez pokolenia X i Y, po pokolenie Z. Każde z pokoleń zostało scharakteryzowane pod kątem unikatowych cech, preferencji i specyficznych potrzeb w relacjach biznesowych, co tworzy ugruntowane tło teoretyczne do analiz empirycznych przedstawionych w czwartym rozdziale. Rozdział trzeci poświęcony jest prezentacji metodyki badań. Autor konstatuje na podstawie gruntownego przeglądu literatury, że większość dotychczasowych badań koncentruje się na rynkach B2C lub innych kontekstach

kulturowych niż Polska. Wskazuje także na brak badań obejmujących wszystkie pokolenia obecne dzisiaj na rynku pracy oraz brak jednoznacznej definicji narzędzi marketingu relacji. Taka identyfikacja luki badawczej jest precyzyjna i uzasadnia potrzebę podjęcia własnych badań w tym obszarze. Rozdział czwarty jest poświęcony szczegółowej analizie wyników badań empirycznych. Autor przedstawia tu wyniki jakościowych wywiadów oraz analizę zgromadzonych danych, ukazując, jak różnice pokoleniowe wpływają na wybór narzędzi i preferencje komunikacyjne w relacjach B2B. Szczególną uwagę poświęcono zróżnicowanym podejściom pokoleniowym do relacji biznesowych – od preferencji starszych pokoleń, skłonnych do tradycyjnych, bezpośrednich form kontaktu, po pokolenie Z, które zdecydowanie bardziej otwiera się na narzędzia cyfrowe, takie jak media społecznościowe i komunikatory internetowe. Analiza ta jest prowadzona szczegółowo w odniesieniu do postawionych wcześniej pytań badawczych, a autor prezentuje konkretne obserwacje, które poparte są licznymi przykładami i cytatami z przeprowadzonych wywiadów, co nadaje pracy bogaty wymiar empiryczny. W Zakończeniu Doktorant formułuje konkretne wnioski płynące z badań, które odnoszą się do wyzwań związanych z dostosowaniem strategii marketingu relacji do preferencji pokoleniowych na rynku B2B. Rekomendacje praktyczne zawierają konkretne rozwiązania dla menedżerów, sugerując m.in. różnicowanie podejść komunikacyjnych i dobór narzędzi w zależności od specyfiki pokolenia, co ma na celu budowanie bardziej efektywnych i długotrwałych relacji biznesowych. Autor wskazuje także na możliwości wdrożenia cyfrowych rozwiązań dostosowanych do młodszych pokoleń oraz znaczenie tradycyjnych form kontaktu dla starszych grup wiekowych, dzięki czemu organizacje mogą lepiej odpowiadać na potrzeby różnych grup pokoleniowych.

Zidentyfikowany problem badawczy, cele naukowe i praktyczne, pytania badawcze i układ pracy uznają za prawidłowy i oceniam bardzo pozytywnie.

3. Metody badawcze

Jak już pisałem powyżej, Autor jasno definiuje główny problem badawczy, a cele badawcze są precyzyjnie określone i logicznie wynikają z problemu badawczego oraz zidentyfikowanej luki w literaturze. Doktorant przedstawia koncepcję badania opartą na adaptacji modelu ARA (Actors – Resources – Activities) w kontekście marketingu

relacji na rynku B2B. W klarowny sposób opisuje poszczególne elementy modelu – aktorów (pracowników przedsiębiorstw z różnych pokoleń), zasoby (narzędzia marketingu relacji) oraz aktywności (etapy budowania relacji). Wizualizacja modelu oraz jego adaptacja do specyfiki badania świadczy o umiejętności Autora wykorzystania istniejących koncepcji teoretycznych w nowym kontekście. W recenzowanej rozprawie zastosowanie modelu ARA wydaje się być interesującym wyborem, jednak jego integracja z głównymi pytaniami badawczymi oraz problematyką pracy nie jest w pełni przekonująca. Po pierwsze, związek pomiędzy modelem a postawionymi pytaniami badawczymi nie został wystarczająco jasno przedstawiony. Doktorant nie wyjaśnia w sposób dostateczny, w jaki sposób model ARA bezpośrednio wspiera realizację celów badawczych ani jak pomaga w odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące wpływu przynależności pokoleniowej na budowanie relacji na rynku B2B. Po drugie, adaptacja modelu ARA do specyfiki badania wymagałaby głębszego umocowania teoretycznego oraz empirycznego. W literaturze przedmiotu model ten jest często stosowany do analizowania relacji międzyorganizacyjnych na poziomie sieciowym, podczas gdy w pracy Doktoranta skupiono się na indywidualnych pracownikach reprezentujących różne pokolenia. Taka zmiana poziomu analizy – z międzyorganizacyjnego na indywidualny – wymagałaby dokładniejszego uzasadnienia oraz przedstawienia, w jaki sposób model ARA może być skutecznie zastosowany w takim kontekście. Ponadto, w pracy brakuje szczegółowej dyskusji na temat dotychczasowego zastosowania modelu ARA w badaniach nad marketingiem relacji w kontekście pokoleniowym. Doktorant nie odnosi się do istniejących badań, które mogłyby potwierdzić zasadność takiej adaptacji modelu. W rezultacie, zastosowanie modelu ARA wydaje się być bardziej formalnym zabiegiem niż integralną częścią metodologii badawczej wspierającej analizę wyników. Będę prosił, aby Doktorant podczas obrony rozprawy wyjaśnił szczegółowo motywy wyboru modelu ARA, sposób jego adaptacji do specyfiki badania oraz korzyści, jakie jego zastosowanie przyniosło dla realizacji celów badawczych. Ponadto, uwzględnienie powyższych uwag w ewentualnych przyszłych publikacjach mogłoby znacząco wzmocnić wartość naukową i praktyczną prowadzonych badań.

W zakresie metodyki badawczej Autor zdecydował się na zastosowanie metod jakościowych, co jest uzasadnione charakterem pytań badawczych i potrzebą dogłębnego

zrozumienia zjawiska. Szczegółowo opisuje proces opracowania scenariusza wywiadu, dobór respondentów oraz procedurę przeprowadzania wywiadów pogłębionych. Zwraca uwagę na kwestie etyczne, takie jak uzyskanie zgody od uczestników oraz zapewnienie anonimowości, co świadczy o dobrym przygotowaniu do prowadzenia badań i odpowiedzialności badawczej. Dobór przypadków do badania został przeprowadzony w sposób celowy, z uwzględnieniem różnorodności przedsiębiorstw pod względem wielkości, branży oraz struktury organizacyjnej. Autor przedstawia charakterystykę trzech wybranych przedsiębiorstw, co pozwala lepiej zrozumieć kontekst badania i potencjalne różnice między nimi. Ważnym elementem rozdziału jest szczegółowy opis realizacji badania. Doktorant przedstawia liczbę i charakterystykę przeprowadzonych wywiadów, czas ich trwania oraz profil respondentów, w tym ich przynależność pokoleniową i doświadczenie zawodowe. Zwraca uwagę na reprezentatywność próby w odniesieniu do struktury populacji aktywnych zawodowo w Polsce, co dodatkowo wzmacnia wiarygodność badania. Autor zastosował hybrydowe podejście do analizy danych, łącząc kody dedukcyjne (etic) z kodami indukcyjnymi (emic). Szczegółowo przedstawia proces kodowania, definiuje poszczególne kody oraz prezentuje drzewa kodów. Taka transparentność w prezentacji metod analizy danych jest godna wyróżnienia i świadczy o rzetelności naukowej Doktoranta. Dodatkowym atutem podejścia badawczego jest wykorzystanie triangulacji danych poprzez analizę treści publikowanych na stronach internetowych i w mediach społecznościowych badanych przedsiębiorstw. Autor w sposób przemyślany definiuje kryteria oceny tych kanałów komunikacji, uwzględniając korzyści dla klienta oraz możliwości nawiązania relacji. Warto byłoby poświęcić nieco więcej uwagi potencjalnym ograniczeniom badania. Choć Autor wspomina o kwestiach etycznych i reprezentatywności próby, bardziej szczegółowe omówienie potencjalnych biasów czy ograniczeń metodycznych mogłoby pogłębić refleksję metodologiczną rozdział i pokazać pełniejszy obraz badania. Niemniej jednak Autor wykazuje się wysokim poziomem kompetencji metodologicznych, umiejętnością krytycznego myślenia oraz zdolnością do precyzyjnego formułowania problemów badawczych i celów. Jego podejście do identyfikacji luki badawczej oraz zastosowanie triangulacji danych zasługują na uznanie. Drobne uwagi krytyczne mają charakter sugestii i nie umniejszają wartości naukowej rozdziału.

4. Przegląd literatury, aspekty teoretyczne

Doktorant przeprowadził obszerny przegląd literatury, obejmujący 240 pozycji bibliograficznych. Jego analiza nie ogranicza się jedynie do zagadnień typowych dla nauk o zarządzaniu i jakości, ale także uwzględnia szerokie tło filozoficzne i socjologiczne, co stanowi istotną wartość dodaną dysertacji. W swoim przeglądzie Autor uwzględnia zarówno klasyczne teorie marketingu relacji, jak i współczesne koncepcje, które rozszerzają definicję relacji w kontekście marketingu B2B. Analiza obejmuje dzieła z lat 80. i 90. stanowiące fundament dla marketingu relacji i analiz pokoleniowych, jak również nowsze prace opublikowane po 2015 roku, omawiające wyzwania związane z cyfryzacją i nowymi narzędziami komunikacyjnymi. Na uwagę zasługuje podejście Doktoranta do zagadnienia przynależności pokoleniowej w kontekście marketingu relacji. Łączy on literaturę marketingową z badaniami socjologicznymi dotyczącymi specyfiki różnych pokoleń, takich jak Baby Boomers, czy pokolenia X, Y i Z. Takie interdyscyplinarne podejście pozwala na ukazanie różnic w preferencjach komunikacyjnych i relacyjnych między pokoleniami, co jest szczególnie istotne w sektorze B2B. Aktualność uwzględnianych wątków w literaturze przedmiotu uwidacznia się zwłaszcza wtedy, kiedy wskazuje on, jak narzędzia cyfrowe, takie jak platformy komunikacyjne czy media społecznościowe, przyczyniły się do przyspieszenia tempa komunikacji i unifikacji procesów biznesowych na skalę globalną. Szczególnie wartościowa jest refleksja nad tym, jak te technologie wpływają na różne pokolenia w kontekście ich preferencji komunikacyjnych i sposobów budowania relacji. Jednakże, pomimo szerokiego zakresu analizy, w przeglądzie literatury brakuje głębszego spojrzenia na to, jak najnowsze technologie i trendy, takie jak sztuczna inteligencja, chatboty czy automatyzacja procesów biznesowych, wpływają na relacje w sektorze B2B. Byłoby interesujące dowiedzieć się, jak przedstawiciele różnych pokoleń postrzegają te technologie i w jaki sposób wpływają one na budowanie i utrzymywanie relacji biznesowych. Ta perspektywa stanowi ważny obszar do dalszej dyskusji i będzie przedmiotem zainteresowania podczas obrony doktoratu. Doktorant zbadał sektor B2B jako obszar, w którym relacje odgrywają kluczową rolę w sukcesie organizacji. Pomimo często technicznego i transakcyjnego charakteru interakcji w tym sektorze, wskazuje na znaczenie budowania długotrwałych relacji opartych na zaufaniu i zrozumieniu specyfiki

pokoleniowej. Podkreśla, że organizacje nie są jedynie uczestnikami rynku, ale są aktywnymi aktorami kształtującymi relacje i interakcje międzypokoleniowe.

5. Analiza wyników badań

Doktorant przeprowadził analizę instrumentów marketingu relacji na rynku B2B, koncentrując się na wpływie przynależności pokoleniowej na wybór i efektywność tych narzędzi. Badania opierały się na dwóch kluczowych zmiennych: rozpiętości, rozumianej jako liczba różnych narzędzi wykorzystywanych do budowania relacji, oraz koncentracji, czyli częstotliwości korzystania z tych narzędzi. Na podstawie tych zmiennych Doktorant zidentyfikował cztery stany uczestników rynku, które metaforycznie porównał do zachowań zwierząt – żab, pum, motyli i pszczół. Stworzona przez Doktoranta macierz wykorzystania narzędzi marketingu relacji umożliwiła przypisanie badanych przedstawicieli poszczególnych pokoleń do odpowiednich stanów. Propozycja macierzy jest interesująca i stanowi oryginalny wkład w tematykę badań nad marketingiem relacji. Jednakże warto zauważyć, że wprowadzone miary koncentracji i rozpiętości narzędzi marketingu relacji nie są wystarczająco poparte argumentami pochodzącymi z literatury przedmiotu. Brakuje jednoznacznego odwołania do istniejących badań, które mogłyby uzasadnić poprawność takiego podejścia. W związku z tym, choć macierz jest ciekawa i na swój sposób innowacyjna, jej teoretyczne umocowanie pozostaje niepełne. Doktorant zbadał również, jakie etapy budowania relacji identyfikują pracownicy rynku B2B oraz z jakich narzędzi korzystają na poszczególnych etapach. Analiza wykazała, że większość uczestników intuicyjnie dzieli proces budowania relacji na trzy główne etapy: poznanie, rozwijanie i pogłębianie. Zauważono różnice w podejściu między osobami budującymi relacje z klientami a tymi, którzy koncentrują się na dostawcach. Pandemia koronawirusa znacząco wpłynęła na sposób budowania i utrzymywania relacji biznesowych. Ograniczenie kontaktów osobistych, wprowadzenie pracy zdalnej oraz restrykcji sanitarnych uniemożliwiło tradycyjne spotkania. Pandemia przyczyniła się do weryfikacji dotychczasowych relacji; te oparte na zaufaniu i lojalności przetrwały, podczas gdy inne uległy osłabieniu. Konieczność korzystania z narzędzi do komunikacji zdalnej stała się uniwersalna, niezależnie od przynależności pokoleniowej, co wskazuje na konwergencję w wyborze narzędzi komunikacji. Badania wykazały, że w każdym z badanych pokoleń narzędzia do komunikacji zdalnej stanowią jedno z najczęściej

wykorzystywanych do budowania relacji. W kontekście znaczenia relacji biznesowych dla poszczególnych pokoleń, analiza odpowiedzi badanych ujawniła różnice w postrzeganiu tych relacji. Pokolenie BB podkreślało wagę wiedzy, zrozumienia otoczenia, predyspozycji osobowych, zaufania, lojalności, długookresowości współpracy, a nawet przyjaźni. Pokolenie X akcentowało partnerstwo, zaufanie, jakość obsługi, empatię i szczerść w relacjach. Pokolenie Y zwracało uwagę na przyjaźń i atmosferę współpracy. Przedstawiciele pokolenia Z koncentrowali się głównie na atmosferze. Wraz z przesuwaniem się w osi czasu ku najnowszym pokoleniom zauważalny jest wzrost nacisku na partnera w relacji oraz na miękkie aspekty współpracy. Doktorant przeanalizował także stopień wykorzystania przez przedsiębiorstwa nowoczesnych narzędzi, takich jak Internet i media społecznościowe, w budowaniu relacji biznesowych. Analiza jakościowa stron internetowych i mediów społecznościowych prowadzonych przez badane przedsiębiorstwa wskazuje, że są one wykorzystywane do nawiązywania i budowania relacji z partnerami. Wszystkie badane firmy aktywnie i systematycznie publikują informacje w Internecie, zarówno na stronach internetowych, jak i w mediach społecznościowych. Na podstawie przeprowadzonych badań Doktorant sformułował szereg praktycznych implikacji menedżerskich. Po pierwsze, menedżerowie powinni uznać istnienie różnic pokoleniowych i być świadomi preferencji komunikacyjnych poszczególnych grup wiekowych. Wiek ma wpływ na to, w jaki sposób osoby się komunikują i budują relacje, co powinno być uwzględnione w strategiach zarządzania ludźmi. Po drugie, przedsiębiorstwa powinny stosować elastyczne podejście, dostosowując paletę narzędzi do oczekiwań uczestników rynku B2B. Nie powinny narzucać instrumentów wykorzystywanych do budowania relacji ani ograniczać ich tylko do dotychczas stosowanych. Innowacje technologiczne powinny być wprowadzane z umiarem, z poszanowaniem preferencji obu stron i uwzględnieniem ich przynależności pokoleniowej, charakteru relacji oraz różnic kulturowych. Przedsiębiorstwa powinny wykorzystać potencjał młodych pracowników, angażując ich w procesy budowania relacji, mimo braku doświadczenia. Intermentoring, czyli dwustronne przekazywanie wiedzy między pokoleniami, może być efektywnym narzędziem w tym procesie. Budowanie zaufania i lojalności partnerów biznesowych jest kluczowe dla osiągnięcia zakładanych wyników finansowych. Dobre relacje oparte na zaufaniu, lojalności, przyjaźni, obustronnej satysfakcji, partnerstwie, wysokiej jakości

obsługi, empatii, szczerości oraz pozytywnej atmosferze są tutaj niezbędne. Kryzysy, takie jak pandemia COVID-19, mogą służyć jako weryfikator i katalizator dobrych relacji biznesowych, weryfikując ich jakość i potencjalnie je wzmacniając. Na podstawie studiów literaturowych oraz wyników przeprowadzonego badania Doktorant zaproponował nową definicję marketingu relacji. Definicja ta uwzględnia siedem kluczowych kategorii marketingu relacji: narodziny (poznanie), rozwój (zdobycie zaufania), utrzymywanie (wzmacnianie), czas (długotrwałość), interakcję (relacje pomiędzy przedstawicielem przedsiębiorstwa a partnerem biznesowym), wynik (satysfakcja obu stron oraz gwarancja bezpieczeństwa w sytuacjach kryzysowych) oraz kontekst (emocjonalne więzi partnerów, współpraca oraz wzajemne zrozumienie). Dzięki temu definicja jest uniwersalna i może być stosowana niezależnie od przynależności pokoleniowej uczestników rynku. Można zadać jedynie pytanie, czy ta definicja marketingu rzeczywiście objaśnia jakieś nowe, niezauważane we wcześniejszych dyskusjach naukowych aspekty? Uzyskane rezultaty badań mogłyby zostać zinterpretowane głębiej w kontekście innych badań oraz nurtów teoretycznych, co zdecydowanie wzmocniłoby tę część pracy. Brak jednoznacznego powiązania wyników z przeglądem literatury sprawia, że rozważania nie są w pełni przekonujące i pozostawiają lekki niedosyt.

6. Język, stylistyka pracy

Praca napisana jest bardzo dobrze, poprawnie stylistycznie, a drobne potknięcia językowe nie obniżają tej oceny – gdyby miała być wydawana w postaci książki, to na pewno i tak przejdzie profesjonalną redakcję w wydawnictwie. Struktura pracy jest logiczna i spójna, co ułatwia śledzenie toku argumentacji i zrozumienie przedstawionych treści. Rozdziały są wyraźnie wyodrębnione i konsekwentnie rozwijają główne wątki badawcze. Język używany przez Doktoranta jest poprawny gramatycznie i stylistycznie. Zdania są konstruowane w sposób zrozumiały i precyzyjny, bez zbędnych dygresji czy nadmiernej komplikacji. Terminologia naukowa jest stosowana adekwatnie, a ewentualne skróty i akronimy są wyjaśniane. Docenić należy również semantyczne dyskusje Doktoranta z zastanymi pojęciami. Autor świadomie wybiera termin "pokolenie" zamiast "generacja", zwracając w tym przypadku uwagę na różnice semantyczne w języku polskim. Takie podejście świadczy o dbałości o precyzję terminologiczną i zrozumienie

subtelności językowych, co jest bardzo ważne w pracy naukowej. Autor podkreśla, że termin "pokolenie" jest bardziej adekwatny w odniesieniu do ludzi, co pozwala uniknąć potencjalnych nieporozumień i zapewnia klarowność przekazu.

9. Konkluzja

Przedstawioną do recenzji rozprawę oceniam jednoznacznie pozytywnie, jako spełniającą wymogi stawiane dysertacji doktorskiej. Uważam, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje ogólną wiedzę kandydata w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości, a także samodzielność w prowadzeniu pracy naukowej.

Wniosuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu o przyjęcie recenzowanej rozprawy i dopuszczenie do jej publicznej obrony.



dr hab. Roman Batko, prof. AGH