

Prof. dr. hab. inż. Jarosław WOŁEJSZO
Uniwersytet Kaliski
im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego

Warszawa, 24.04.2024r.

RECENZJA
ROZPRAWY DOKTORSKIEJ
Mgr Grzegorza WIŚNIEWSKIEGO

wykonanej pod kierunkiem

Promotora: **prof. dr hab. Mariana KOPCZEWSKIEGO**
oraz promotora pomocniczego: **dr Małgorzaty WILCZYŃSKIEJ**

Na temat:

INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE
PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTOWYM

1. Wstęp

Nowoczesne modele zarządzania, w oparciu o dynamicznie zmieniające się otoczenie organizacji biznesowych – dają możliwość cyklicznego zwiększania konkurencyjności i innowacyjności podmiotu. Zdobyć przewagi rynkowej przez przedsiębiorcę, możliwe jest w wyniku wdrażania właściwych zmian, przed konkurencją.

Współczesne zarządzanie nie jest tylko działem nauki i sposobem kierowania przedsiębiorstwem, jest ono także swego rodzaju doktryną, przekładającą się na inne, niebiznesowe obszary. Bardzo wielu ludzi nieświadomie wykorzystuje na co dzień instrumenty optymalizujące ich czas, pieniądze oraz wszystkie inne zasoby, związane z ich naturalnym, standardowym funkcjonowaniem. zarządzanie powiązać można z kierowaniem, wynikającym z odpowiedniej

jakości managerów, delegowaniem, jak również rozkładaniem na czynniki pierwsze zaleceń w odniesieniu do zasobów. Manager stanowi dynamiczny, jak również ożywczy element każdej organizacji. Produkcja nigdy nie uzyska odpowiedniego poziomu, efektu, gdy manager nie zarządza jej środkami. Gospodarka oparta na wysokiej konkurencji, w tym walce o dominację, a także przetrwanie na rynku, powoduje, iż właśnie od wydajności, a także potencjału managerów zależy jej rozwój. To kompetencje zarządcze są uznawane za swoisty potencjał managera. Powodzenia i porażki przedsiębiorstwa często zależą nie tylko od jakości i konkretnych działań kierownictwa i personelu, ale i od tego, na ile działania te uwzględniają istniejące w nim realia i są wpisane w ogólną logikę jego rozwoju. Nie można liczyć na efektywne zastosowanie nowoczesnych rozwiązań, dopóki managerowie nie poznają od podstaw obiektu zarządzania, wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa. Wymaga to zastosowania w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem podejścia przedsiębiorczego, innowacyjnego, kreatywnego.

Tematyka prezentowanej dysertacji skupiona jest na innowacyjnych metodach zarządzania przedsiębiorstwem transportowym.

Tytuł rozprawy jednoznacznie sugeruje charakter i podstawowe nurty poznawcze jej problematyki. Odnieść je można do dwóch obszarów, odpowiadających w swych zasadniczych nurtach różnym dyscyplinom naukowym z których jedna mieści się w ścisłym obszarze zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości, druga zaś wyraźnie łączy się z problematyką bezpieczeństwa w transporcie drogowym.

Problematyka wynikająca z tytułu rozprawy wskazuje też, iż Doktorant musiał sprawnie poruszać się w obszarze filozofii nauki oraz metodologii. Z jednej strony bowiem dociekania Autora koncentrują się wokół poszukiwania tożsamości ontologicznej oraz epistemologiczno-metodologicznej innowacyjnych metod zarządzania przedsiębiorstwem transportowym jako nauki, z drugiej zaś dotyczą różnych dziedzin i dyscyplin naukowych oraz ich relacji z zarządzaniem i jakością w aspekcie jego wielowątkowości. Naturalnie, podjęta problematyka jest niezwykle rozległa poznawczo i wymagała szerokiego spojrzenia na kwestie innowacyjnych metod zarządzania włącznie z wykorzystaniem dorobku innych nauk społecznych.

Takie ujęcie, w swej istocie interdyscyplinarne, wymagało nie tylko szerokiej, wszechstronnej wiedzy z pogranicza różnych dziedzin i dyscyplin nauki, ale także głębokiej penetracji poznawczej, wynikającej z dobrze zaplanowanych badań, szczególnie badań jakościowych. Tak dobrany obszar tematyczny wskazuje, iż Doktorant stanął przed niezwykle trudnym zadaniem w sensie metodologicznym i epistemologicznym. Pierwsze wymagało nie tylko znajomości procedur i metod poznania określonej rzeczywistości społecznej (nauk społecznych), ale także

ich twórczego zastosowania. Drugie zaś wskazywało na konieczność właściwej interpretacji określonych koncepcji teoretycznych.

Rozpatrywanie kwestii innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym we współczesnej rzeczywistości, w dotychczasowych rozważaniach było pomijane lub podejmowane jedynie częściowo. Wynika z tego, że rozpatrywanie kwestii innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym we współczesnej rzeczywistości, w dotychczasowych rozważaniach było pomijane lub podejmowane jedynie częściowo.

Rozprawa doktorska opracowana przez mgr Grzegorza WIŚNIEWSKIEGO, pod kierownictwem naukowym prof. dr hab. Mariana KOPCZEWSKIEGO oraz promotora pomocniczego dr. Małgorzatę WILCZYŃSKĄ jest zadaniem zarówno ambitnym, jak i bardzo trudnym. Podjęcie tej tematyki przez jedną osobę niewątpliwie zasługuje na słowa uznania. Determinacja Doktoranta, pod kierunkiem naukowym Pana Profesora KOPCZEWSKIEGO, doprowadziła do powstania dysertacji, której temat w chwili obecnej jest bardzo istotny i zapewne z upływem lat potrzeba analizy wybranego zagadnienia będzie niezmiennie aktualna, gdyż wpływa na poprawność i sprawność zarządzania przedsiębiorstwem transportowym.

Wyrażam przekonanie, że lektura tej dysertacji nie tylko uświadomi złożoność zjawisk, ale również stanie się asumptem do realizacji zadań ukierunkowanych na rozwiązania systemowe. Te uwarunkowania dostrzega Doktorant i znalazły się one w Jego orbicie naukowego zainteresowania. Podjęcie tego typu problematyki ma zatem pełne uzasadnienie poznawcze, metodologiczne, metodyczne oraz w znacznej mierze utylitarne.

W kontekście powyższego podjęcie badań nad kwestiami innowacyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym należy uznać za przedsięwzięcie przekonujące oraz niezwykle interesujące poznawczo.

Jak zauważa Autor dysertacji (s. 32) „...aktualny stan badań dotyczący innowacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, interpretowany przez pryzmat ich liczby oraz próby permanentnego zgłębnienia zagadnienia, w odniesieniu do konkurencyjności i zwiększania bezpieczeństwa organizacji przewozowej, oceniono jako minimalny i tym samym niewystarczający...”. Realizowana przez Autora rozprawa doktorska z tego obszaru badawczego ma za zadanie uzupełnić braki występujące w opracowaniach naukowych.

Wyrażam przekonanie, że lektura tej dysertacji nie tylko uświadomi złożoność zjawisk, ale również stanie się asumptem do realizacji zadań ukierunkowanych na rozwiązania systemowe. Te uwarunkowania dostrzega Doktorant i znalazły się one w Jego orbicie naukowego zainteresowania.

Generalizując, stwierdzam, że Doktorant podjął się rozwiązania niezwykle skomplikowanego, interdyscyplinarnego w swej naturze problemu badawczego. Problemu o najwyższym, przynajmniej w moim przekonaniu, stopniu trudności. Wymagało to dużej odwagi intelektualnej oraz dobrego przygotowania metodologicznego, doświadczenia a przede wszystkim dobrej znajomości literatury przedmiotu a także innych dyscyplin naukowych, do których Autor musiał się odwoływać, jeżeli chciał poszczególne problemy rozpatrzyć dogłębnie. Wstępny ogląd całości dysertacji pozwala już w tym miejscu na uznanie, iż z wszystkimi problemami Doktorant poradził sobie znakomicie.

2. Ocena układu rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska stanowi zwarte opracowanie naukowe liczące 361 strony. Składa się z wstępu (18 stron), czterech rozdziałów merytorycznych (243 strony), rozdziału metodologicznego (31 stron), wniosków (7 stron), bibliografii (32 strony – literatura - 229; artykuły – 156; źródła statystyczne, raporty, dokumenty doktrynalne i źródła prawne – 59 i źródła internetowe – 29), spisu tabel (18), spisu rysunków (41), spisu wykresów (45) oraz załączników (13 stron – 2 załączniki). Układ zawartych w niej treści jest logiczny i spójny merytorycznie. Rozprawa jako monografia naukowa, została wydana 2024 roku przez Międzynarodową Wyższą Szkołę Logistyki i Transportu we Wrocławiu.

Za właściwy uważam układ recenzowanej dysertacji. Jej struktura jest przejrzysta, a przeprowadzone wywody stanowią logicznie powiązaną całość. Ponadto pracę cechuje pragmatyzm naukowy, bowiem treści poszczególnych fragmentów są wzajemnie powiązane – następne wynikają z poprzednich jako wynik nakreślonego sposobu przedstawiania poszczególnych kwestii i prezentacji uzyskanych wyników badań. Dysertacja rozpoczyna się *Wstępem* (s. 13-30), a następnie rozwinięta w czterech *Rozdziałach* (rozdział metodologiczny - s. 31-61 i trzech rozdziałów - s. 62-304) poświęconych opisaniu wyników badań) i podsumowaniu we *Wnioskach* (s. 304-312), jak wspomniałem wcześniej stanowi logiczną i tematyczną spójną całość.

Rozdział pierwszy (s. 31-61), opisuje założenia metodologiczne rozprawy doktorskiej. Doktorant przedstawia przedmiot i cele badań, problemy i hipotezy badawcze, zmienne i wskaźniki, opisał użyte w badaniach metody, techniki i narzędzia badawcze. W rozdziale tym przedstawiono również charakterystykę badanej grupy i terenu badań oraz opis organizacji badań.

W rozdziale drugim „*Innowacyjność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*” (s. 62-128) – diagnostycznym (teoretycznym), Autor przedstawia nowoczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, teoretyczne rozważania dotyczące innowacyjności (determinanty, modele i ograniczenia) oraz na zakończenie rozdziału wnioski i uogólnienia.

Rozdział trzeci „*Zarządzanie przedsiębiorstwem transportowym*” (s. 129-193) – to retrospektywne spojrzenie na problem zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. Autor w pierwszej części rozdziału przedstawia charakterystykę przedsiębiorstwa transportowego jako całość – system, który ma na celu zoptymalizować działalność zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. Następnie skoncentrował uwagę na innowacyjnych kierunkach działań przedsiębiorstwa transportowego z uwzględnieniem jego wpływu na bezpieczeństwo publiczne. Rozdział kończą wnioski.

Rozdział czwarty „*Innowacyjność w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym (wyniki Badań)*” (s. 194-304). W rozdziale prognostycznym Doktorant wskazał obszary wymagające modyfikacji i zmian w sferze innowacyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym. Przedstawił również w podrozdziale 4.4. Model działań zwiększający efektywność, innowacyjność oraz bezpieczeństwo przedsiębiorstwa transportowego.

We Wnioskach (s.305-312) Doktorant dokonał podsumowania prowadzonych rozważań zwracając uwagę na wyniki prowadzonych badań i wypracowane propozycje.

3. Ocena piśmiennictwa wykorzystanego w trakcie przygotowania rozprawy doktorskiej

Doktorant powołuje się na 476 źródła bibliograficzne, jakie wykorzystał w trakcie opracowania rozprawy doktorskiej. Wykaz źródeł został sporządzony w kolejności alfabetycznej z podziałem na literaturę, artykuły, źródła statystyczne, raporty, dokumenty doktrynalne i źródła prawne oraz źródła internetowe. Przedstawione źródła bibliograficzne w zdecydowanej większości zostały opublikowane w ostatnich 15 latach.

Wykaz bibliografii jest reprezentatywny dla przedmiotu rozprawy. Przywoływane są również inne pozycje o charakterze formalnym lub instrukcyjnym/praktycznym. W pracy zawarte są także przypisy (280), do których Autor odwołuje się dość przejrzyście w toku prowadzonych rozważań. ***Jednakże podczas publicznej obrony proszę wskazać czym różni się Bibliografia od Literatury?***

4. Ocena części metodologicznej rozprawy doktorskiej

Przedstawiona w rozprawie problematyka badawcza posiada charakter teoretyczno-praktyczny, umiejscowiona jest w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz pokrewnych dyscyplinach.

Na wartość dysertacji doktorskiej w znaczącym zakresie wpływają badania naukowe, stanowiące warstwę metodologiczną rozprawy. Przygotowanie, przeprowadzenie i interpretacja badań stanowią bowiem podstawową umiejętność pracownika nauki. Z uznaniem odnotowuję, mgr Grzegorz WIŚNIEWSKI wykazał w tym obszarze wysoki poziom wiedzy i umiejętności. Wszelkie problemy związane z procedurą badań własnych dobrze wyeksponował w rozdziale pierwszym. Oprócz tego w każdym z rozdziałów dokonał szczegółowych prezentacji wyników badań oraz ich interpretacji. To, niestereotypowe podejście, znacząco wpłynęło na percepcję wywodów autorskich świadcząc jednocześnie o wysokiej swobodzie metodologicznej i poszukiwaniu nowych podejść. Uważam, iż jest to przekonujące i wielce udane podejście.

Doktorant, choć tego nie napisał, to ma świadomość, że złożone kwestie innowacyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym wymaga podejmowania badań interdyscyplinarnych. Poznanie poszczególnych zjawisk i zdarzeń, pełna weryfikacja hipotez, a także dobór niezawodnych metod to problemy dużej wagi, często niemożliwe do rozstrzygnięcia bez badania rzeczywistego, realnego środowiska. Podejmowanie badań w takim obszarze już samo w sobie stanowi trudność najwyższej rangi. Wymaga bowiem nie tylko ogromnej wiedzy wszechstronnej, ale także nietypowych podejść metodologicznych. Wieloaspektowość zaś badanych problemów zmusza do stosowania szczególnych metod i technik badawczych. Oceniając recenzowaną pracę w tym kontekście należy uznać, że Doktorant wywiązał się z przyjętego zadania, zarówno w aspekcie metodologicznym, jak i merytorycznym.

W fazie przygotowawczej badań jednak niezbyt jednoznacznie i precyzyjnie określił przedmiot badań (s. 36), którym „... jest sfera, procesy i modele zarządzania w organizacji transportowej, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu innowacji i innowacyjności na efektywność w biznesie, przy wykorzystaniu przez management inteligentnych i nowatorskich metod, optymalizujących koszty działalności przewoźnika (pracodawcy transportu drogowego). ...”.

Tak określony przedmiot łączy się jakby z celem badań choć go nie determinuje. Przyjęty cel badań (s.38) „...identyfikacja zagrożeń oraz możliwości usprawnienia systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie transportowym na potrzeby zwiększania efektywności, poprzez innowacyjne procesy oraz opracowanie modelu jako efektu wprowadzanych zmian innowacyjnych, usprawniających zarządzanie przedsiębiorstwem transportowym, w aspekcie

skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji przewozowej, który wykonano na podstawie ekspertyzy aktualnego stanu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach transportowych... ”. Cel został podzielony na cel poznawczy i cel praktyczny. Doktorant cel główny podzielił również na cele szczegółowe (s.37-38).

Już w tym momencie staje się rzeczą oczywistą, że tak ambitne cele rozprawy Autor będzie poddawał licznym ograniczeniom, co nie zmieniło faktu, iż przedstawił do recenzji dysertację liczącą (wraz z załącznikami) 361 stron.

Poprawnie, choć niezbyt szczegółowo został sformułowany główny problem badawczy (s. 40) (...) *Jakie zmiany wprowadzić w systemie zarządzania przedsiębiorstwem transportowym, aby poprawić efektywność i zwiększyć bezpieczeństwo organizacji biznesowej, które to korekty stanowić będą o nowych kierunkach innowacyjnych działań, wpływając na konkurencyjność, w tym zyskowność podmiotu operującego w branży TSL? (...).*

Dekompozycja problemu głównego na problemy szczegółowe (s. 40-41) nie budzi jednak większych zastrzeżeń. Z uznaniem należy się odnieść do ich konstrukcji. Biorąc pod uwagę kryterium merytoryczne część (1-2) problemów można zaliczyć do problemów twórczych, natomiast trzeci do problemów optymalizacyjnych. Ze względu na charakter i zakres mają charakter diagnostyczno-wyjaśniający, wskazujący na konieczność wyjaśnienia związków między różnymi zmiennymi, a ostatni (3) jest problemem praktycznym. Biorąc pod uwagę strukturę wszystkie problemy mają charakter dopełniający, czyli złożony.

Odpowiedzi na postawione pytania miały wskazać główne elementy oraz obszary, które pozwoliłyby zaproponować wybrane rozwiązania w obszarze innowacyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym.

Ciekawie choć kontrowersyjnie skonstruowane są również hipotezy (zarówno główna jak i szczegółowe), które nie są, co prawda, ściśle przywiązane do problemów jednak są z nimi powiązane pośrednio. Dlatego też, podobnie jak problemy, hipotezy mają charakter diagnostyczny i wyjaśniający. Wszystkie należy zaliczyć do kategorii hipotez średnich, przy zastosowaniu podziału ze względu na moc hipotez. Zawierają one niezbędne zmienne (s.49-51), którymi Autor dobrze operuje podczas prezentacji i analizy wyników badań.

Proszę podczas publicznej obrony omówić jaką rolę w badaniach pełni hipoteza i jaka jest korelacja pomiędzy: problemem, hipotezą a metodami badawczymi?

Część metodologiczna zazwyczaj jest najbardziej dyskusyjną, a nierzadko kontrowersyjną częścią pracy. Zwykle polegamy na opinii i akceptacji promotora, który reprezentuje określoną szkołę metodologiczną.

Osiągnięcia powyższe są, w moim przekonaniu, wystarczającym argumentem do pozytywnej oceny wartości metodologicznej rozprawy.

5. Ocena zastosowanych metod badawczych

Starannie zostały przygotowane i zastosowane badania ilościowe oparte na metodzie sondażu diagnostycznego, w którym zastosowano technikę ankiety i wywiadu oraz narzędzia badawczego jakim był kwestionariusz ankiety (załącznik 1) oraz kwestionariusz wywiadu (załącznik 2). Dobór próby badawczej, przy dość specyficznym podejściu autorskim, w aspekcie ilościowym należy uznać za właściwy. Nie można mieć zastrzeżeń do kwestionariusza wywiadu zaprezentowanego w załączniku. Został opracowany na bardzo dobrym poziomie.

W kwestionariuszach ankiety Doktorant zastosował metryczkę badań, proszę wskazać podczas publicznej obrony do czego Panu służył podział respondentów w przyjętej metryczce?

Proszę również wskazać jaka istnieje korelacja między pytaniami w kwestionariuszach ankiety i wywiadu a hipotezami?

Proszę również uzasadnić i wyjaśnić przyjęty podział metod badawczych w rozprawie doktorskiej w odniesieniu do zapisu ze strony 43 „...w ramach badań teoretycznych zostały wykorzystane takie metody jak: - metoda obserwacji uczestniczącej i biernej, - analiza dokumentów, - komparatystyka, - metoda sondażowa, - wywiad o charakterze eksperckim, - analiza ilościowa opracowywanych wyników badań statystycznych, - synteza, - analogia i wnioskowanie...” s. 44-45 „... W dysertacji zastosowano następujące metody badawcze:

- analizę,*
- syntezę,*
- uogólnienie,*
- abstrahowanie,*
- wnioskowanie ...”*

oraz zapisu ze strony 49 „...Na potrzeby niniejszej dysertacji, posłużono się metodą wywiadu Kwestionariuszowego...”

O ile nie można mieć żadnych uwag do metod empirycznych (s.44), to w kwestii tzw. metod teoretycznych występują pewne kontrowersje. Po pierwsze, skoro Autor wskazuje na analizę, to powinna uwzględnić fakt, iż analiza ilościowa, którą stosował, ale nie uwidoczniał w rozdziale metodologicznym, jest zawsze połączona z indukcją, a jakościowa z dedukcją. One w badaniach ilościowych, a takie były domeną procesu poznawczego Doktoranta, powinny występować raczej nierozłącznie. W badaniach jakościowych jednak występuje jedynie ta

pierwsza. W tym miejscu konieczne jest zwrócenie uwagi na wnioskowanie, którą Autor ujmuje dość niejasno. *Sądzę, że kwestie indukcji i dedukcji zostaną wyjaśnione podczas obrony pracy.*

Niezwykłe wartościowe poznawczo są wyniki uzyskane przez Autora badań oraz ich analiza. Jednoznaczność predykatów pozwoliła na pełną ekspozycję zarówno określoności ilościowej, jak również jakościowej określoności przedmiotów badań.

Uważa się ponadto, iż użyte w procesie badawczym metody (teoretyczne i empiryczne), narzędzia i techniki, pomimo wielowarstwowości i interdyscyplinarności, co ściśle wiąże się z materią przedmiotu prowadzonych badań, są dobrane poprawnie oraz wynikają z przyjętych schematów postępowania badawczego, chociaż, według mojej oceny, nie było potrzeby ich interpretowania w taki sposób jak to zostało zaprezentowane. O wiele wartościowsze wydają się natomiast zapisy wskazujące na umiejętności korzystania z nich przez Doktoranta, czego dowodem są np. treści dotyczące wykorzystania poszczególnych metod do interpretowania osiągniętych wyników badań, formułowanie kwestionariusza czy także doboru i charakterystyki próby badawczej realizowanej w procesie badań empirycznych, ale głównie omówienie treści tych badań. Jest to o tyle ważne, jak się ocenia, iż Autor w całym procesie badań dostrzegła problemy dotyczące kwestii zasadności ich prowadzenia, a w konsekwencji osiągania zakładanych celów i rozwiązywanego głównego problemu badawczego. Tak samo należałoby ocenić opis procesu badań, który, jak się uważa, został opisany poprawnie co w konsekwencji pozwala stwierdzić, że Doktorant opanował w należyтым stopniu niezbędną wiedzę dotyczącą umiejętności prowadzenia badań naukowych (temu m.in., jak się ocenia, ma służyć rozprawa doktorska).

6. Ocena merytorycznej części rozprawy doktorskiej

Część merytoryczną rozprawy doktorskiej została umownie podzielona na część teoretyczną i praktyczną, a wiedzę teoretyczną wykorzystano w trakcie analizy opinii respondentów w obszarze innowacyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportowym.

Układ, w którym kwestie teoretyczne zaprezentowano w rozdziałach 2-3, a kwestie odnoszące się do organizacji badań oraz analizy i interpretacji uzyskanych wyników wraz z autorskimi sugestiami zmian w czwartym, może budzić pewne kontrowersje jednak w moim przekonaniu odzwierciedla całość podjętych problemów w dobrym układzie przyczynowym. Dlatego też układ pracy oceniam jako trafny i przekonujący poznawczo. W tak interdyscyplinarnym podejściu należało skupić wysiłek na zasadniczych kwestiach dotyczących problematyki



zastosowania innowacyjnych metod zarządzania w przedsiębiorstwie transportowym, tak też Doktorant uczynił, dowodząc znacznych zdolności analitycznych i syntetycznych. Przy takim podejściu podstawową miarą Jego dokonań są przeprowadzone badania i ich analiza oraz wynikające stąd wnioski.

Za poprawne uznaję kończenie większości podrozdziałów wnioskami. Zapewne w zamiarze Autora miało to być zwięźcenie prezentacji i opisu wyników badań w danym rozdziale pracy doktorskiej. Jednakże z reguły owe wnioskowanie jest w dalszym ciągu opisem, co najwyraźniej widać oceniając Wnioski dysertacji. Dlatego też układ pracy oceniam jako trafny i przekonujący poznawczo.

Rozdziały merytoryczne zostały przygotowane rzetelnie, bez rażących błędów rzeczowych i językowych. Treści merytoryczne świadczą o dobrym teoretycznie przygotowaniu Doktoranta w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Doktorant poprawnie stosował pojęcia i definicje używane w tym obszarze, a ponadto wykazał się dobrą znajomością tematu w zakresie praktycznego prowadzenia działań.

Reasumując stwierdzam, iż tę część rozprawy należy ocenić jako wielce interesującą i konstruktywną w swej generalnej wymowie. Na podkreślenie zasługuje fakt, że wszystkie wyodrębnione w rozdziałach problemy kończą się konstruktywnymi wnioskami, które w zdecydowanej większości są poprawnie wywiedzione z badań i ciekawie konstruowane. Prowadzone analizy są przekonujące i poprawne logicznie. Pozytywnie oceniając część merytoryczną rozprawy warto podkreślić, że jest ona dobrze ułożona treściowo i napisana poprawnie, a poszczególne tezy są przekonująco uzasadnione.

7. Ocena części rozprawy doktorskiej dotyczącej omówienia wyników badań

Jak już sygnalizowałem poprawnie określony i wytyczony kierunek badań sprzyjał rozwiązywaniu poszczególnych problemów. Korzystnie wpłynął też na pisarskie opracowanie i udokumentowanie wyników badań, które zaświadcza o dużym wysiłku Autora i chęci poprawnego rozwiązania zdefiniowanych problemów badawczych. Za właściwy uważam układ recenzowanej dysertacji. Jej struktura jest przejrzysta, a przeprowadzone wywody stanowią logicznie powiązaną całość. Ponadto pracę cechuje pragmatyzm naukowy, bowiem treści poszczególnych fragmentów są wzajemnie powiązane – następne wynikają z poprzednich jako wynik nakreślonego sposobu przedstawiania poszczególnych kwestii i prezentacji uzyskanych wyników badań.

Doktorant w opisie wyników badań preferuje niestandardowy styl narracji, w którym kwestie teoretyczne są jedynie sygnalizowane w poszczególnych podrozdziałach, przy czym analizy, precyzyjne w swej istocie, koncentrują się raczej na materiałach źródłowych, głównie o charakterze doktrynalnym. W niektórych momentach tej narracji daje się jednak zauważyć brak odwołań do kwestii czysto teoretycznych. Myślę, że Autor prawdopodobnie sądził, iż dla naukowców będą to zagadnienia oczywiste. Rozumiem Autora. Mógł jednak uwzględnić fakt, że praca może być studiowana przez osoby, które powinny mieć jasny obraz także w kwestiach czysto teoretycznych z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości. Powyższa uwaga ma jedynie charakter porządkujący i nie wpływa na ocenę dysertacji. Muszę jednak stwierdzić, że głębszy namysł nad kwestią istoty i zakresu zarządzania przedsiębiorstwem transportowym jako takiego mógłby znacząco poszerzyć refleksję epistemologiczną nad istotą podjętych badań.

Generalnie rzecz ujmując, przyjęte przez Doktoranta założenia metodologiczne są racjonalne, zarówno w formie, jak i w treści. Struktura rozdziału metodologicznego wskazuje, że Doktorant przyjął w badaniach układ *cel - problem - hipoteza*, co nie budzi zasadniczych uwag i refleksji.

Struktura dysertacji jest dość przejrzysta, a przeprowadzone wywody stanowią w większości logicznie powiązaną całość. Ponadto daje się zauważyć słabe uporządkowanie i wyeksponowanie wniosków końcowych w zakończeniu całej dysertacji. Dysertację cechuje przede wszystkim pragmatyzm naukowy, a treści poszczególnych fragmentów mogą być uznane jako wzajemnie powiązane w klasycznym łańcuchu przyczynowo-skutkowym. Z powyższego wynika, że Doktorant rzetelnie przestudiował literaturę przedmiotu.

8. Pozostałe uwagi dotyczące rozprawy doktorskiej

Praca stanowi oryginalne rozwiązanie rozpatrywanego problemu naukowego. Zagadnienia, które w tej postaci stanowią obszar badań, nie były dotychczas przedmiotem szerszych rozważań w literaturze przedmiotu. Doktorant podjął próbę przeanalizowania różnych aspektów dotyczących doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem transportowym poprzez zastosowanie nowoczesnych meto innowacyjnych.

Doktorant wykazał się ugruntowaną wiedzą na temat omawiany w rozprawie doktorskiej zarówno w teorii, jak i w praktyce. Jednocześnie wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych, w tym posługiwania się metodami empirycznymi.

Pod względem poprawności językowej praca nie budzi zastrzeżeń. Oczywiście Autor nie ustrzegł się drobnych błędów gramatycznych i edycyjnych w pracy. Oczywiście błędy te nie wpływają na wartość pracy i jej jakość, a są raczej wynikiem przeoczenia Doktoranta w trakcie pisania rozprawy doktorskiej. Uwagi te nie umniejszają dorobku Doktoranta związanego z merytorycznym i metodologicznym przygotowaniem rozprawy doktorskiej, który jest niewątpliwym i może zostać wykorzystany w praktyce.

9. Wniosek końcowy

Reasumując prezentowane dotychczas konstatacje i oceny stwierdzam, że mgr Grzegorz WIŚNIEWSKI wykonał dysertację doktorską na dość dobrym poziomie. Praca została napisana poprawnym, komunikatywnym językiem. Prezentowane treści są wynikiem rzetelnych danych uzyskanych w toku precyzyjnie i dokładnie, z metodologiczną szczegółowością, przeprowadzonych jakościowych i ilościowych badań naukowych. Doktorant przedstawił do oceny rozprawę o poprawnych walorach metodologicznych i merytorycznych. Udowodnił, iż ma dobrze opanowany warsztat badawczy oraz rozległą i głęboką wiedzę. Wykazał dociekliwość i skrupulatność badawczą. Jest zdolny do wnikliwych i dogłębnych ocen. Z dużą umiejętnością potrafi wnioskować i formułować nowe tezy. **To wszystko świadczy o wysokich predyspozycjach oraz dojrzałości badawczej Doktoranta.**

Biorąc pod uwagę dotychczasowe refleksje i powyższe spostrzeżenia dysertację doktorską mgr Grzegorza WIŚNIEWSKIEGO oceniam pozytywnie. Stwierdzam, że spełnia ona warunki ustawowe. W aspekcie powyższego wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

