

Warszawa, 28.10.2023

Dr hab. prof. SGH Halina Brdulak
Katedra Zarządzania Międzynarodowego
Kolegium Gospodarki Światowej
Szkola Główna Handlowa w Warszawie

Recenzja rozprawy doktorskiej mgra inż. Mariusza Bryke „Metoda oceny zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw”, przygotowanej pod kierunkiem dr hab. inż. Beaty Starzyńskiej (promotorka) oraz dr hab. inż. Małgorzaty Jasiulewicz-Kaczmarek, prof. PP (promotorka pomocnicza)

Ustalenia formalne

Podstawą opracowania recenzji jest pismo z dnia 14.09.2023 r. od Dziekan Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, prof. Politechniki Poznańskiej, informujące o powołaniu mnie przez Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgra inż. Mariusza Bryke „Metody oceny zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw”. Pismo wraz z rozprawą doktorską otrzymałam w dniu 22.09.2023 r. Funkcję promotorki niniejszej rozprawy pełni dr hab. inż. Beata Starzyńska, natomiast promotorki pomocniczej – dr hab. inż. Małgorzata Jasiulewicz-Kaczmarek, prof. PP.

Podstawą formalno-prawną przygotowanej przeze mnie recenzji jest Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki stanowiąca załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 15 września 2017 roku (Dz. U. z 2017 poz. 1789) w

sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Artykuł 13 pkt. 1 ww. Ustawy stanowi, że „Rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”. W związku z powyższym wymagania te będą stanowić kryteria oceny rozprawy doktorskiej mgra inż. Mariusza Bryke w odniesieniu do: • przedmiotu badań, • sformułowania problemów badawczych i hipotez, • projektu badań i ich wyników, • redakcji opracowania.

Mając na uwadze powyższe kwestie w oparciu o przeprowadzoną poniżej analizę, stwierdzam, że przedstawiona rozprawa doktorska mgra inż. Mariusza Bryke „Metoda oceny zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw”, przygotowana pod kierunkiem dr hab. inż. Beaty Starzyńskiej stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w oparciu o przygotowany projekt badawczy, który został również poddany doskonaleniu. Jednocześnie stwierdzam, iż doktorant posiada nie tylko ogólną wiedzę teoretyczną wymaganą w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości ale również potrafi dokonywać samodzielnie analiz i syntezy powyższej wiedzy. Tym samym potwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia kryteria ustawowe, wymagane dla prac doktorskich.

Uwagi ogólne

Zagadnienie zrównoważonego rozwoju było przedmiotem badań naukowców i naukowczyń już w XIX wieku. Można uznać, że podwaliny pod powyższą koncepcję położył Aleksander Humboldt, który dzięki swoim wyprawom i badaniom „ w terenie” pokazał iż istnieje współzależność między działaniami człowieka i szeroko rozumianym światem natury. Obecna epoka, określana jest coraz częściej jako antropocen , w której dominuje człowiek ekonomiczny (homo economicus). Podjął on próbę

podporządkowania sobie natury do realizacji własnych celów, związanych przede wszystkim z zaspakajaniem swoich nieustannie rosnących potrzeb. Nieposkromiona eksploatacja zasobów naturalnych i ingerencja w naturalną homeostazę prowadzi do jej zachwiania i w konsekwencji kryzysu klimatycznego powiązanego z kryzysem energetycznym, a szerzej kryzysem pewnego modelu cywilizacji, opartego na nieustannym wzroście (rozumianym w kategoriach finansowych). Dyskurs, który zaczyna być również dominujący w kręgach ekonomicznych a znajdujący odzwierciedlenie w uznanych już publikacjach m.in. Jasona Hickla (Mniej znaczy lepiej, O tym jak odejście od wzrostu gospodarczego ocali świat) czy Kate Raworth (Ekonomia obwarzanka) a także w rozwijającej się dynamicznie ekonomii behawioralnej wskazują na konieczność poszukiwania nowego modelu rozwoju. Jednocześnie strategia Zielonego Ładu, przyjęta przez Unię Europejską w 2019 r., a wcześniej Porozumienia Paryskie z 2015 r. dotyczące wspólnej diagnozy i zgody państw odnośnie do konieczności zatrzymania postępującego ocieplenia jako zagrożenia degradacji klimatycznej świadczą o tym, że zagadnienie podjęte przez doktoranta znajduje się obecnie w centrum zainteresowań zarówno polityków i polityczek, przedsiębiorców i przedsiębiorczyń oraz naukowców i naukowczyń.

Należy zatem uznać, że dobór przedmiotu badań wpisuje się w obecny dyskurs naukowy i ogólnogospodarczy.

Przedstawiona dysertacja składa się z 5 rozdziałów, wprowadzenia, wniosków i kierunków dalszych badań oraz 2 załączników (jeden dołączony na nośniku elektronicznym) i liczy 231 stron. W pracy wykorzystano 344 pozycje literaturowe.

Doktorant po szczegółowej analizie literatury zidentyfikował dwie luki badawcze. Jedna z nich związana jest z zawężeniem zagadnienia zrównoważonego rozwoju w większości przeanalizowanych przez autora publikacji do obszarów dotyczących środowiska, z uwzględnieniem podejścia ekonomicznego. Prowadzi to zdaniem autora do definiowania powyższych kwestii w krótkoterminowych kategoriach kosztów a nie – jak sugeruje – długoterminowych korzyści i szeroko rozumianego zysku. Z kolei druga luka badawcza związana jest z brakiem systemowego podejścia do wymiarów



zrównoważonego rozwoju w ich wzajemnym powiązaniu. Prowadzi to do niższej niż możliwej do osiągnięcia efektywności procesów. Tak zdefiniowane luki badawcze stały się podstawą sformułowania głównego celu rozprawy, którym jest „opracowanie i weryfikacja metody oceny zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jako środka łączącego humanocentryczną (Human) perspektywę zrównoważonego rozwoju z praktykami doskonalenia procesów w obszarach ekonomicznym (Lean) i środowiskowym (Green)”. Autor poszukuje odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób oceniać praktyki realizowane w przedsiębiorstwach na rzecz zrównoważonego rozwoju?”, uznając, że dotychczasowe mierniki nie pozwalają na ich kompleksową ocenę we wzajemnym powiązaniu. Konstruuje wywód, oparty na powyższym pytaniu, dzieli swoją rozprawę na dwie części – teoretyczną i praktyczną, w konkluzji wskazując autorską metodę mierzenia zrównoważonego rozwoju i proponując jej określenie jako „Human Lean Green”. W poszczególnych częściach autor formułuje cząstkowe pytania badawcze, które składają się na odpowiedź na postawione pytanie główne. Dla lepszej wizualizacji procedury badawczej ujęto ją w tabeli nr 1.1, opracowanej przez doktoranta.

Powyższe podejście należy uznać jako prawidłowe, wskazujące również na umiejętność porządkowania i systematyki pojęć przez doktoranta. Mam jednak kilka uwag natury dyskusyjnej, odnośnie do których chciałabym aby doktorant ustosunkował się w trakcie obrony. W pracy został wyraźnie sformułowany cel, główne pytanie badawcze oraz pytania cząstkowe. Jednak w większości rozpraw doktorskich w części wstępnej formułowane są również hipotezy, które podlegają weryfikacji m.in. poprzez pytania badawcze. W tym przypadku autor nie zdecydował się na taki konstrukt swojej rozprawy. Hipotezy wprawdzie pojawiają się w części „praktycznej” (rozdział 5) – jednak wobec zbyt małej próby badawczej istnieje trudność w ich weryfikacji. Autor zauważa powyższe ograniczenie i daje temu wyraz w rozprawie. Jednak rodzi się pytanie – w jaki sposób można poradzić sobie z taką sytuacją, gdy próba badawcza nie jest wystarczająca? Interesuje mnie zatem – jaką decyzję podjąłby doktorant, gdyby znał już wcześniej powyższe trudności? Jaki proces doskonalenia można zaproponować dla

kolejnych badaczy, aby uniknęli podobnych sytuacji? Prosiłabym doktoranta o zmierzenie się z tym problem w trakcie obrony. Interesuje mnie również odpowiedź na pytanie dotyczące nazwy zaproponowanej metody oceny poziomu zrównoważenia rozwoju, a zwłaszcza członu określanego jako „Human”. W koncepcji zarządzania opartej na lean management wyróżnia się dwa filary, na których bazuje powyższa strategia: szacunek dla ludzi i ciągłe doskonalenie. Tak więc już w samym podejściu komponent „ludzki” jest bardzo mocno uwypuklony. Dodatkowo koncentracja na celu, ludziach i procesach stanowi właśnie istotę podejścia lean. Jak rozumiem autor uznaje takie włączenie „człowieka” w proces tworzenia w przypadku koncepcji lean jako niewystarczający i stąd też nacisk na dodatkowe wyodrębnienie (o czym pisze również w 2 rozdziale pracy, uznając aspekt społeczny jako niewystarczający). Być może jednak doktorantowi przyświecał inny cel w momencie kiedy w przytoczony powyżej sposób decydował się nazwać swoją metodę. Będę zatem prosiła o podjęcie przez doktoranta powyższego wątku w trakcie obrony. Wyniki badań – a w zasadzie ich opracowanie i wykorzystanie do tego zaawansowanych metod statystycznych – pokazują dużą umiejętność doktoranta w tym zakresie. Analizy dokonane na zbyt małej próbie przedsiębiorstw nie mogą jednak stanowić rekomendacji, mogą być jedynie „testem” do wypróbowania metod statystycznych. Jednakże powyższe doświadczenie doprowadziło doktoranta do opracowania metody beta i wypróbowaniu jej na konkretnym przedsiębiorstwie w ujęciu dynamicznym. Mimo, że narzędzie wypróbowano tylko na jednym przedsiębiorstwie to tę próbę i wysiłek doktoranta oceniam bardzo pozytywnie. Świadczy to o dużej determinacji, która jest niezbędna przy prowadzeniu badań naukowych. Samo narzędzie, opracowane również od strony informatycznej, stanowi interesujący sposób zmierzenia się z postawionym wcześniej przez doktoranta problemem i wypełnieniem luki badawczej. Warto jednak sprawdzić w jakim stopniu przedsiębiorstwa, które będą już zobligowane do raportowania w tym zakresie w 2024 r., mają wypracowane narzędzia informatyczne. Z raportów, które miałam okazję oceniać, wynika, że przedsiębiorstwa stosują wskaźniki (w oparciu o GRI), pokazują zmianę w trzech obszarach, które objęte są raportowaniem ESG, a także identyfikują dynamikę i kierunek zmian. Powstaje zatem pytanie, dla jakiej grupy



przedsiębiorstw wypracowana metoda może być przydatna i pomocna w przygotowywaniu raportów.

Analizując projekt badań, zaproponowany przez autora należy uznać, że zarówno podejście do metody, jak też szczegółowe wyjaśnienie poszczególnych obszarów, świadczy o dojrzałości i dobrej analizie dostępnych opracowań naukowych. Wyjaśnienia wymaga próba identyfikacji wskaźników w obszarze, określanym przez autora jako „Human” poprzez negatywne sformułowanie (np. nieergonomiczne warunki pracy), gdy w przypadku pozostałych obszarów (Lean i Green) sformułowania są czasami pozytywnie, czasami negatywnie (np. zużycie wody, brak zarządzania wiedzą). Ten obszar (Human), który proponuje autor wprowadzić do metody oceny – jest również najtrudniejszy w ocenie. Jak bowiem zdefiniować ergonomiczne warunki pracy albo „właściwe zasady BHP”? Pojęcia nie są ostre a określenie „właściwe” niesie za sobą również wiele wyzwań w sferze semantycznej. Zastanawiam się również dlaczego kwestie „bioróżnorodności” zostały wprowadzone do obszaru „Human” a nie do „Green”. Zapewne ma to swoje uzasadnienie, którego zabrakło w sposób wystarczający w rozprawie. Tak więc prosiłabym również o ustosunkowanie się do powyższych kwestii w trakcie obrony.

Odnosząc się do kolejnego, wymienionego przeze mnie obszaru – redakcji opracowania – chciałabym podkreślić, że jest ona wyjątkowo staranna i przejrzysta. Argumentacja jest często zawarta w tabelach, a wyniki badań ujęte zarówno w formie tabelarycznej, jak też w formie wykresów. Liczba pozycji bibliograficznych jest imponująca.

Uwagi szczegółowe

W rozdziale 1 doktorant dokonują analiz literaturowych, dotyczących pojęcia zrównoważonego rozwoju. Wywód prowadzony jest starannie, a pozycje literaturowe również w podobny staranny sposób dobrane.

W rozdziale 2 znaczna część dyskursu poświęcona jest znaczeniu dobrych praktyk w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Autor szczegółowo omawia znaczenie tej koncepcji a także przytacza definicje, bazując na znaczącym dorobku literaturowym. Jako przykład wzrostu znaczenia dobrych praktyk wskazuje zbiór, dostępny na stronach Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Są to praktyki różnych przedsiębiorstw, którymi zdecydowały się one podzielić z każdą zainteresowaną firmą czy też osobą. Zostały one uporządkowane zgodnie z celami ONZ i tak też zaprezentowane. Pewnym zaskoczeniem może być niska liczba praktyk w celu 7 – czysta i dostępna energia, zwłaszcza, że cytowany raport pochodzi z roku 2022. Chciałam jednak podzielić się obserwacją, która w dużym stopniu może ograniczać wykorzystanie dobrych praktyk, a która nie zawsze jest uwzględniana przez przedsiębiorstwa. Praktykę, nawet najlepszą, trudno wykorzystać bez wcześniejszej analizy kultury przedsiębiorstwa. Autor wprawdzie konstatuje w swojej dysertacji iż *„Przyjęcie dobrych praktyk jako narzędzi doskonalenia wydaje się uzasadnione. Niemniej praktyki sprawdzone w jednym środowisku nie zawsze będą skuteczne w innym. Wynika z tego konieczność uwzględniania odbiorców, ich potrzeb i możliwości (np. mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa, firmy duże), specyfiki działania (np. przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe) czy uwarunkowań stosowania wybranych praktyk (np. zastosowanie obligatoryjne lub uznaniowe”*. Jednak zabrakło w powyższym stwierdzeniu odniesienia się do kultury organizacyjnej. Audyt kulturowy może właśnie określić w jaki sposób i kiedy daną praktykę można wdrażać. Moje kolejne pytanie do doktoranta związane jest właśnie z tym obszarem. Jakie czynniki kulturowe będą sprzyjały a jakie ograniczyły wykorzystanie metody HLG (proponowanej przez autora) w przedsiębiorstwie, jeśli zgodzi się on z moją konstatacją odnośnie do znaczenia kultury organizacyjnej.

W rozdziale 3 autor opisując wyniki badań, które przeprowadził wśród przedsiębiorstw nie wskazuje liczby przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu, branż, które reprezentowały a także stanowiska osób, które udzieliły odpowiedzi. W związku z powyższym trudno sobie wyrobić zdanie w oparciu o procentowe odsetki, wskazane

na wykresie i w tabeli. Wątpliwości nasuwają się również przy powtarzalności odsetka osób, które wskazały na dane zjawiska. W takich przypadkach zalecane jest dodatkowe badanie (np. focus), które ma zadanie wykluczyć przypadkowość odpowiedzi respondentów.

Podział na wskaźniki pozytywnego i negatywnego oddziaływania na zrównoważony rozwój (na podstawie Madanchi 2013) przedstawione przez doktoranta w tabeli 3.7 stanowią interesującą próbę uporządkowania powyższych kwestii. Jednak zabrakło w nich czynników, które są obecnie bardzo mocno podkreślane – poziomu różnorodności zespołów, co związane jest również z koncepcją „włączenia” różnych grup społecznych (ze względu na m.in. kryteria płci, wieku, wyznania religijnego itp.) do zespołów pracowniczych. Warto też zwrócić uwagę, iż tak jak pozytywne wskaźniki dotyczą przede wszystkim ludzi, tak negatywne – procesów i produktów.

Na rys. 3.7 autor w sposób kreatywny adoptuje zasadę cyklu życia produktu do analizy zrównoważonego rozwoju. Jednak w fazie pierwszej wydaje się, że zabrakło procesu „wydobycie surowców”. W tym przypadku jak wskazują analizy mamy do czynienia z częstym naruszeniem zasad zrównoważonego rozwoju. Dotyczy to przede wszystkim metali ziem rzadkich, które są wykorzystywane przy produkcji baterii, czujników i mikroprocesorów w nowych technologiach. Są one najczęściej rozmieszczone w Chinach, krajach afrykańskich, w Ameryce Południowej, w Malezji i Australii. Warunki pracy przy wydobyciu powyższych kopalin często naruszają zarówno podstawowe zasady bezpieczeństwa, jak też wykorzystuje się do tych prac osoby małoletnie.

W rozdziale 4, omawiając metody oceny poziomu zrównoważonego rozwoju, dostępne w literaturze doktorant ostatecznie stwierdza, że „u podstaw proponowanej metody *Human Lean Green (HLG)* leży założenie mówiące o dążeniu do stworzenia w przedsiębiorstwach warunków do równoważenia poziomu realizacji praktyk w obszarze ZR w trzech wymiarach: środowiska miejsca pracy człowieka (Human), środowiska produkcyjnego/usługowego (Lean) oraz środowiska naturalnego (Green).” Jest to podstawa do dalszych rozważań doktoranta, zgodna z głównym celem, sformułowanym we wstępie do rozprawy. Pod dyskusję jednak chciałam przedłożyć stwierdzenie „...dążenie

do stworzenia warunków do równoważenia poziomu realizacji praktyk..". Jak wynika z powyższego doktorantowi chodzi raczej o „drogę” niż o cel. W kontekście filozofii ciągłego doskonalenia, która przyświeca koncepcji Lean, jest to w zupełności zasadne. Jednak w takiej sytuacji raczej szukamy „znaków”, po których poznajemy, że jesteśmy na właściwej drodze. Przy czym – jak już wspomniałam powyżej – w różnych kulturach organizacyjnych znaki te również mogą być inne. Rysunek 4.2 w postaci „domku”, zaprezentowany w rozprawie ma na celu wizualizację zaproponowanej przez doktoranta metody. W tym przypadku miałabym również kilka pytań. Koncepcje Lean, Green i Human są ułożone na jednym poziomie, bez powiązań między nimi. Jednak już w opisie autor wskazuje, że podejście Lean powinno poprzedzać wdrażanie koncepcji Green. Na samym dole – u podstawy „domku” znajdują się różne kategorie, których znaczenie z punktu widzenia koncepcji jest również zróżnicowane. Czy zarządzanie może stanowić taką podstawę na równi z materiałami? Czy też jednak Lean stanowi już określone podejście zarządcze, w związku z powyższym zarządzanie nie powinno jednak być w tym przypadku przywołane jako kategoria? Prosiłabym o wyjaśnienie takiej koncepcji wizualizacji przez doktoranta w czasie obrony. I tak, jak w przypadku diagramu Ishikawy (s. 102) taki układ może być właściwy (poszukiwanie przyczyn źródłowych) to jednak w przypadku zaproponowanej wizualizacji przez doktoranta wymaga bardziej szczegółowych wyjaśnień. W kolejnej części przedstawiono strukturę matrycy badawczej a także opracowano narzędzie informatyczne, które powinno ułatwiać przeprowadzenie badań. Należy tę część pracy jako szczególnie wartościową, w części spełniającą również kryteria doktoratu wdrożeniowego. Jak widać z przedstawionych informacji, projekt uzyskał wsparcie funduszy szwajcarskich oraz PARP. Doktorant również dokonuje analizy pod kątem jednoznaczności i użyteczności pytań poprzez badania jakościowe – wywiady z ekspertami. Ten sposób weryfikacji należy określić jako trafny. Interesujący jest również sposób wizualizacji graficznej odpowiedzi ekspertów. Na uznanie zasługuje również sam proces doskonalenia, wsparty argumentacją. Na rys. 5.4 przedstawiono (w ujęciu procentowym) stopień powiązań pytań dotyczących poszczególnych analizowanych obszarów (Lean, Green, Human), jak również ogólny poziom powiązań. Jak wynika z analiz – wynosi on 74 proc.

Zastanawiam się czy to ujęcie procentowe rozstrzyga wątpliwości dotyczące „wystarczającego powiązania pytań” czy też może nie ma konieczności ich powiązania, a może jednak powinny być one powiązane co najmniej w 97 albo nawet 98 procentach, aby stwierdzić prawidłowość metody? Czym kierował się doktorant wyciągając wniosek o wystarczającym stopniu powiązań? Moje wątpliwości budzi również dobór branż, reprezentowanych przez ekspertów. Tak jak udział branż produkcyjnych (w szczególności – branża motoryzacyjna) jest wystarczający, to w przypadku branż usługowych można dopatrzeć się 1 przedstawiciela z 7 wymienionych. Warto dodać, że prawie wszystkie sugestie ekspertów zostały uwzględnione w przygotowywanym modelu. Szczególnie istotne z punktu widzenia recenzentki jest zmiana skali oceny z 3-stopniowej na 5-stopniową (zgodnie ze skalą Likerta), przy czym jednak zabrakło ustalenia procentowych granic w przypadku odpowiedzi. Nie do końca wiadomo, jak interpretować „częściowo w znacznym stopniu” i „częściowo w umiarkowanym stopniu” i „częściowo w niewielkim stopniu”. Wymagałoby to dodatkowego wyjaśnienia w opracowywanym modelu. Dobrym przykładem jest analiza wartości audytu w przypadku braku danych. Doktorant uznał, że 20 procent odpowiedzi „brak danych” jest wartością graniczną, uniemożliwiającą uzyskanie wyniku audytu. Jednocześnie rodzi się pytanie dlaczego właśnie 20 proc. odpowiedzi zostało uznane za taką wartość? Skąd wynikają przyjęte założenia?

Ocena spójności wewnętrznej (rzetelności) zbioru określeń, użytych w kwestionariuszu została również przeprowadzona z wykorzystaniem współczynnika alpha Cronbacha.

Aby sprawdzić metodę w warunkach rzeczywistych przeprowadzono badania 20 firm, reprezentujących różne branże i działy gospodarki, których dane ze względu na wrażliwość zostały poddane anonimizacji. Jednocześnie doktorant uznał, że „ zdecydowana większość badanych organizacji jest firmami klasy światowej, których działalność stanowi benchmark dla innych podmiotów”. W kontekście bardzo precyzyjnego wyводу, prowadzonego przez doktoranta w rozprawie zastanawiałam się jak należy interpretować pojęcie „zdecydowana większość”, czy to może być np. 16 firm, a może wystarczy 13 ? Interesujące jest również sformułowanie, że działalność

firm światowych stanowi benchmark dla innych podmiotów. Osobiście analizuję style zarządzania firm globalnych (światowe) i nie mogę potwierdzić tego przekonania. Są wśród nich zarówno takie, które mogą spełniać to kryterium, jak również inne - które go nie spełniają. Ciekawa analiza dotyczy przykładowo firmy General Motors, która pod zarządem Jacka Welcha stała się „benchmarkiem” skutecznego zarządzania a także podstawą tworzenia harwardzkich przypadków. Po bliższej analizie okazało się, że jego sposób zarządzania ludźmi jednoznacznie zasługuje na negatywną ocenę i ściśle wpisuje się w erę dominacji czynników finansowych nad dbałością o ludzi.

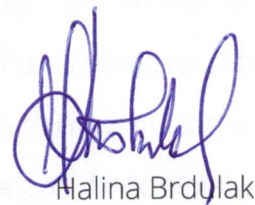
Kryteria doboru firm zostały w sposób jasny omówione w dysertacji. Firmy reprezentują różne branże, jak również są zdywersyfikowane pod względem wielkości. Kolejnym kryterium jest zastosowanie norm ISO w zarządzaniu oraz charakter działalności (produkcyjna czy usługowa). W związku z powyższym nasuwa się pytanie - czy tak dobrane firmy, z których 9 to duże, a tylko 2 są mikro, 3 prowadzą działalność usługową a pozostałych 17 produkcyjną - mogą stanowić próbę reprezentatywną? Kryteria doboru są prawidłowe ale dobór konkretnych podmiotów nie odzwierciedla struktury polskiej gospodarki, stąd też moje pytanie. Na tak postawione pytanie odpowiedź można znaleźć w rozważaniach doktoranta, który dostrzega występujące w tym przypadku ograniczenie. W kluczowym dla całej pracy rozdziale 5 pojawiają się również hipotezy badawcze, które podlegają weryfikacji w badanej próbie 20 przedsiębiorstw. Jednak czynniki ograniczające, o których wcześniej była mowa, nie pozwalają w sposób jednoznaczny dokonać weryfikacji.

W konsekwencji wartość badawcza analiz, dokonanych na grupie 20 przedsiębiorstw ma raczej charakter testu i nie może dać podstaw do wyciągania praktycznych wniosków. To ograniczenie zostało dostrzeżone przez doktoranta. Jednak należy docenić właściwe wykorzystanie metod statystycznych, wskazujące na dużą swobodę w posługiwaniu się nimi w badaniach przez doktoranta, świadomość ograniczeń, które wielokrotnie zostały przytoczone, klarowne ujmowanie założeń do badań a także przejrzystą prezentację wyników w tabelach i grafach.

Godnym podkreślenia jest również determinacja autora rozprawy, która ostatecznie doprowadziła do próby udoskonalenia metody audytu i sprawdzenia czy takie narzędzie w układzie dynamicznym może wskazywać na obszary podlegające doskonaleniu. Ostatecznie wersję beta metody wypróbowano w jednym z przedsiębiorstw. Na podstawie analizy uzyskanych wyników wskazano zmiany w obszarach Human, Lean, Green oraz możliwe przyczyny zmian. Tak więc metodę wykorzystano w konkretnej firmie, a uzyskany wynik był pomocny przy podjęciu działań doskonalących w wymienionych obszarach.

We wnioskach doktorant skoncentrował się na wskazaniu działań doskonalących – zwiększenia liczebności próby badawczej w celu rozwinięcia metody w kierunku poznawczym i użytecznym. Powołując się jednak na wcześniejsze przeprowadzone badania sondażowe a także przegląd literatury i analizy statystyczne uznaje, że istnieje „wzajemny wpływ działań podejmowanych w jednym obszarze na przynajmniej jeden z pozostałych, co jest zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju organizacji”. Tak jak mogę zgodzić się z takim wnioskiem, to jednak nie włączałabym jako argumentu potwierdzającego analiz statystycznych, przeprowadzonych na bazie 20 przedsiębiorstw ze względów wcześniej również wymienionych przez doktoranta. Cennym elementem tej części pracy jest również prezentacja modeli doskonalących opracowaną metodę.

Na koniec uwag szczegółowych chciałabym jeszcze raz podkreślić jasność prowadzonego wywodu, łatwość „nawigacji” i dotarcia do właściwych treści oraz bardzo staranny sposób prezentacji.



Halina Brdulak