

Wrocław, 10.02.2023

dr hab. Magdalena Sobocińska, prof. UEW
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr. Jeremiasza Daniela Misiaka

pt. „Model marketingowego zarządzania muzeum jako organizacją usługową”,
przygotowanej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu,
pod kierunkiem naukowym promotora Prof. dr. hab. Kazimierza Rogozińskiego
oraz promotora pomocniczego dr. Marka Gnusowskiego

Podstawa opracowania recenzji i ogólna charakterystyka rozprawy

Przedmiotem niniejszej recenzji jest rozprawa doktorska Pana mgr. Jeremiasza Misiaka pt. „Model marketingowego zarządzania muzeum jako organizacją usługową”. Promotorem pracy jest Pan Prof. dr hab. Kazimierz Rogoziński, a promotorem pomocniczym dr Marek Gnusowski. Podstawą formalną recenzji jest pismo z dnia 6 grudnia 2022 roku Przewodniczącej Rady Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Pani Prof. dr hab. Barbary Jankowskiej w sprawie powierzenia mi – zgodnie z uchwałą z 18 listopada 2022 roku Rady Awansów Naukowych – do oceny rozprawy doktorskiej mgr. Jeremiasza Misiaka.

Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa ta spełnia wymogi określone w art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (t.j. Dz. U. z 2017 r., poz. 1789).

Licząca 347 stron (wraz z aneksem zawierającym wykresy, tabele i rysunki oraz kwestionariusz SERVINGO zmodyfikowany do potrzeb muzealnych) rozprawa doktorska mgr. Jeremiasza Misiaka składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii oraz wymaganych spisów. Z uznaniem pragnę podkreślić, że na wysoką ocenę zasługują zarówno zrealizowane przez Doktoranta pogłębione studia literaturowe i prowadzone w oparciu o nie rozważania dotyczące muzeum jako instytucji kultury sektora publicznego oraz teoretycznych podstaw zarządzania muzeami, jak również zrealizowane badania empiryczne, których wyniki

przełożyły się na wypracowanie implikacji menedżerskich w zakresie propozycji zmian w zarządzaniu muzeami w świetle paradygmatu teorii usług.

Uwzględniając kryteria ustawowe pragnę wyrazić przekonanie, iż rozprawa doktorska mgr. Jeremiasza Misiaka spełnia wymagania stawiane tego typu pracom naukowym, ponieważ stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego dotyczącego modelu marketingowego zarządzania muzeum jako organizacją usługową, a także potwierdza, że Doktorant posiada ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Uzasadnienie oceny przedłożonej do recenzji rozprawy doktorskiej mgr. Jeremiasza Misiaka przedstawiam poniżej. W ocenie rozprawy doktorskiej zostały zastosowane następujące kryteria:

- dokonany wybór pola badawczego i sformułowany problem badawczy,
- cele pracy, teza, zakres badań, a także zastosowane metody badawcze,
- zawartość merytoryczna rozprawy oraz jej struktura,
- strona formalna i edytorska rozprawy.

Dokonany wybór pola badawczego i sformułowany problem badawczy

Rozprawa doktorska mgr. Jeremiasza Misiaka dotyczy ważnej problematyki zarządzania muzeami, a w szczególności marketingowego zarządzania nimi jako organizacjami usługowymi. Duże znaczenie podjętej tematyki wynika z tego, iż przeobrażeniom ulegała koncepcja muzeum i współcześnie te instytucje kultury nie są traktowane wyłącznie jako miejsca przechowywania, konserwowania i zabezpieczania zbiorów, lecz jako przestrzeń, w której przebiega proces odbioru kultury. W związku z tym dąży się do stworzenia oferty odpowiadającej potrzebom odbiorców, a nie tylko przeznaczonej dla wąskiego grona znawców. Oprócz uznania autotelicznych wartości, które posiadają wystawiane w muzeach przedmioty, dużą wagę przywiązuje się do wyboru atrakcyjnego dla odbiorcy sposobu ekspozycji obiektów muzealnych, czyli strategii wystawienniczej. Problematyka ta jest tym istotniejsza, że muzea, które „skatalogowały” doświadczenia przeszłości stanęły przed wyzwaniem związanym z określeniem swojego znaczenia i roli wobec uczestników kultury, których zachowania podlegają przemianom. Obrazuje to idea muzeum partycypacyjnego, która stanowi odpowiedź na to, iż niejednokrotnie uczestnicy kultury nie chcą być pasywnymi odbiorcami. Chociaż realizacja przez muzeum projektów partycypacyjnych jest przejawem otwartości muzeum na otoczenie i na dialog z uczestnikami kultury, to jednak istotne jest, aby wypracowywać taką

formułę funkcjonowania muzeum partycypacyjnego, która pozwoli angażować uczestników kultury i jednocześnie nie będzie przyczyniała się do deprofesjonalizacji działalności muzeum.

Wśród przesłanek podejmowania badań w ramach wybranego przez Doktoranta pola badawczego należy wskazać na zastępowanie relacji: muzeum – kolekcja, nową relacją: muzeum – odwiedzający, implikującą ludzką aktywność i zaangażowanie. Może to być traktowane jako swego rodzaju zwrot komunikacyjny w sztuce, czy też zwrot sztuki w kierunku komunikacji i postrzegania muzeum jako organizacji usługowej. Wiąże się to z redefiniowaniem statusów i ról pełnionych przez artystów, kuratorów, edukatorów, krytyków i publiczność muzealną, która zyskuje podmiotowość.

Z uznaniem pragnę podkreślić, że jednym z atutów rozprawy doktorskiej jest właściwie wybrane pole badawcze. Wybór pola badawczego w pełni spełnia wymagania stawiane w tym zakresie rozprawom doktorskim. Nie mam wątpliwości, że Doktorant nie tylko wybrał interesujące i bardzo ważne pole badawcze, ale także we właściwy sposób zidentyfikował lukę badawczą i związany z nią problem badawczy w postaci pytania: *„Jakie byłyby teoretyczne i praktyczne konsekwencje wynikające z przyjęcia założenia, iż muzea – będąc instytucjami kultury, są organizacjami usługowymi, a skoro tak to powinny być zarządzane marketingowo?”*.

Ocena sformułowanych celów pracy, tezy, zakresu badań, a także zastosowanych metod badawczych

Treść rozprawy mgr. Jeremiasza Misiaka jest w pełni zgodna z jej tytułem i ukierunkowana na realizację określonych we wstępie celów rozprawy. Sformułowano je w następujący sposób:

- Wskazanie zmian, jakie zaszły w otoczeniu muzeum oraz implikacji tymi zmianami wywołanymi.
- Wypracowanie koncepcji marketingowego zarządzania muzeum traktowanym jako nie tylko instytucja publiczna, ale jednocześnie i przede wszystkim jako organizacja usługowa.
- Określenie warunków, jakie powinny zostać spełnione, aby owa koncepcja mogła znaleźć zastosowanie.

Z uznaniem należy podkreślić, że cele zostały sformułowane poprawnie. W prawidłowy sposób sformułowana została również teza badawcza, która brzmi: *„Uznanie muzeum za organizację usługową podsektora kultury implikuje zmiany dotychczasowych metod zarządzania”*.

O walorach metodycznych pracy i kompetencjach Doktoranta w zakresie metodologii pracy naukowej świadczy bardzo dobre zidentyfikowanie pięciu poziomów, na których prowadzony był wywód, to jest poziomu teoretycznego, badawczego, analitycznego i metodycznego oraz implementacyjnego. W prawidłowy sposób Autor określił również zakres podmiotowy, przestrzenny, czasowy i przedmiotowy prowadzonych badań.

Cele pracy zostały osiągnięte dzięki zrealizowaniu przez Autora procesu badawczego, opartego na studiach literatury oraz na metodzie teorii ugruntowanej. Pozytywnie oceniam, iż Autor w procesie badawczym zastosował teorię ugruntowaną, czyli metodę prowadzenia badań jakościowych, w której nacisk kładzie się na tworzenie ram lub teorii poprzez budowanie analizy indukcyjnej na podstawie danych. Metoda ta odróżnia się od innych m.in. tym, że podczas zbierania danych badacz angażuje się w ich analizę, która służy do uzupełniania i kształtowania procesu zbierania kolejnych danych. Sprawia to, że zgodnie z tym podejściem zaciera się proces zbierania danych i ich analizy. Stosowanie tej metody wymaga dużych umiejętności i zadawania sobie pytań o to, w jakim stopniu sposób interpretacji wynika z badanej rzeczywistości, a w jaki z preferencji i przekonań badacza. Mając na uwadze, że w przypadku zastosowania teorii ugruntowanej jako strategii prowadzenia badań jakościowych zasadne jest postępowanie polegające na tym, aby badania rozpocząć bez przyjmowania wstępnych hipotez, to wysoko należy ocenić, iż Autor we wstępie nie sformułował hipotez, lecz przywołaną już w recenzji tezę. Występuje jednak w tym zakresie pewien brak konsekwencji, gdyż na stronie 29 rozprawy Doktorant posługuje się kategorią „hipotezy” (w odniesieniu do sformułowania, że *„muzea są instytucjami kultury zapóźnionymi organizacyjnie na tle podsektora kultury”*). Metodyka przeprowadzonego badania została przedstawiona w prawidłowy sposób. Dobrym dopełnieniem byłoby szersze dookreślenie sposobu doboru respondentów i liczby przeprowadzonych wywiadów.

Zrealizowane przez mgr. Jeremiasza Misiaka postępowanie badawcze potwierdza, iż Doktorant posiada umiejętność prowadzenia badań naukowych. Pozytywnie należy ocenić sposób przedstawienia w pracy metodyki przeprowadzonych badań empirycznych oraz analizę wyników z zastosowaniem oprogramowania z grupy CAQDAS (Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software), a także konstrukcję kwestionariusza SERVINGO zmodyfikowanego do potrzeb muzealnych.

Ocena zawartości merytorycznej i struktury rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska cechuje się właściwą, przejrzystą i logiczną konstrukcją. Struktura rozprawy dobrze wyraża sformułowany problem badawczy oraz temat

rozprawy i jej cele. Przywołane w rozprawie doktorskiej pozycje literaturowe z zakresu zarządzania sferą kultury, muzealnictwa, teorii usług, a także metodologii badań naukowych zostały dobrze dobrane. Bibliografia cechuje się aktualnością, gdyż udział wykorzystanych źródeł opublikowanych po 2010 roku jest znaczący i wynosi prawie 53% w bibliografii zawierającej publikacje zwarte i rozdziały w monografiach, a także artykuły w czasopiśmie oraz raporty poświęcone kulturze i muzealnictwu (z wyłączeniem aktów prawnych i źródeł internetowych).

Bibliografia recenzowanej pracy liczy łącznie 327 pozycji, w tym 279 monografii i artykułów naukowych, 39 źródeł internetowych, a także 9 aktów prawnych. Udział publikacji wydanych w języku angielskim w bibliografii zawierającej naukowe publikacje zwarte, rozdziały w monografiach oraz artykuły naukowe jest duży – wynosi 42%. Świadczy to o tym, iż rozprawa doktorska zawiera syntezę nie tylko polskiego, ale również światowego dorobku z zakresu podjętej przez Doktoranta problematyki.

W rozdziale pierwszym Autor, zgodnie z jego tytułem, zaprezentował muzeum jako instytucję kultury sektora publicznego. Za właściwe należy uznać, że mgr Jeremiasz Misiak rozpoczyna rozważania analizą dotyczącą funkcjonowania podsektora kultury w Polsce po 1989 roku. Szczególna uwaga poświęcona została analizie dokumentów strategicznych i podejściu władz centralnych oraz samorządowych do zarządzania sferą kultury. Doktorant formułuje w tej części pracy wiele ważnych stwierdzeń dotyczących funkcjonowania muzealnictwa w Polsce i dokonuje syntezy istniejącego w tym zakresie dorobku naukowego. Uważam jednak, iż niektóre wnioski są polemiczne i wymagałyby głębszego uzasadnienia. Dotyczy to np. stwierdzenia, że *„branża muzealna podobnie jak cały podsektor kultury nie zmieniła w zasadniczy sposób charakteru swojego funkcjonowania wraz z reformą ustroju państwa po 1989 roku”* (s. 29). Istnieje bowiem wiele przesłanek do sformułowania również odwrotnego stwierdzenia, iż w sferze kultury po roku 1989 zaszło wiele istotnych zmian. Przykładem może być zmiana modelu kinematografii (z modelu reżyserskiego na model producencki), a w obszarze muzealnictwa obserwowany jest rozwój funkcji pełnionych przez muzea oraz wyjście przez wiele z nich poza funkcję ściśle badawczo-ekspozycyjną. Pewien niedosyt budzą także sformułowania typu: *„często osoby na najwyższych muzealnych stanowiskach kierowniczych są ekspertami w bardzo wąskiej dziedzinie prezentowanych przez dane muzeum zbiorów, jednakże mają znikomą wiedzę (bądź nie mają jej wcale) z zakresu zarządzania”* (s. 47), gdyż nie są poparte danymi liczbowymi, czy też wskazaniem w jaki sposób Autor rozpoznawał wiedzę dyrektorów muzeów z zakresu zarządzania i w jakim stopniu uwzględniał w analizie profilu wykształcenia osób zarządzających muzeami np. ukończone studia podyplomowe, kursy, szkolenia z zakresu zarządzania. Poglądy w pracy są wyrażone w

sposób dość wyostrzony, gdy tymczasem rzeczywistość jest bardziej zniuansowana.

Słusznie, iż Autor w dalszej części rozdziału analizuje wydatki publiczne na podsektor kultury w latach 1995-2019 z uwzględnieniem finansowania sfery kultury z budżetu państwa oraz budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Istotna jest część tego rozdziału dotycząca pojęcia i ram konceptualnych muzeum, a także jego typów. Potwierdzeniem dobrej znajomości Doktoranta problematyki dotyczącej muzealnictwa są analizy dotyczące rozkładu przestrzennego muzeów oraz liczby zwiedzających, jak również wydatków z budżetu państwa oraz wydatków jednostek samorządu terytorialnego na muzea. Do atutów rozdziału zaliczam przeprowadzoną przez mgr. Jeremiasza Misiaka analizę porównawczą dotyczącą funkcjonowania muzeów w takich krajach jak: Norwegia, Francja, Węgry, Estonia i Grecja. Wysoko należy ocenić uzasadnienie doboru krajów, wskazujące na to, iż Autor uwzględnił szerokie spektrum uwarunkowań, które wpływają na funkcjonowanie muzeum.

Prowadzone w rozdziale drugim rozprawy rozważania dotyczą muzeum jako organizacji świadczącej usługi publiczne oraz metod zarządzania tymi instytucjami kultury. Za wartościowe uważam to, iż Autor ukazując czynniki wpływające na zmiany w podejściu do zarządzania muzeami, analizuje uwarunkowania wewnętrzne i dyskusję prowadzoną w międzynarodowym środowisku muzealnym na temat społecznej roli muzeum w otwartym społeczeństwie, a także zwraca uwagę na polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne oraz środowiskowe (związane z ochroną środowiska) czynniki wyznaczające ramy funkcjonowania współczesnych muzeów. Rozważania prowadzone są z erudycją oraz posiadają dużą wartość poznawczą i w kompleksowy sposób ukazują kierunki rozwoju muzealnictwa. Wskazują one również na funkcje realizowane przez muzea, do których Doktorant na podstawie kwerendy literatury zalicza rolę emotywną, estetyczną, poznawczą, wychowawczą, dostarczania inspiracji, rozwijania zainteresowań, kształtowania osobowości i tożsamości, a także rolę rozrywkową. W pełni należy zgodzić się z wyprowadzonym przez Autora wnioskiem, iż istotne wyzwanie w zarządzaniu muzeami stanowi duża liczba niejednokrotnie przeciwstawnych i zróżnicowanych oczekiwań wobec tego typu instytucji kultury, które formułowane są ze strony publiczności, organizatorów, artystów, czy też pracowników. Równie istotna jest część tego rozdziału dotycząca definicji i funkcji usług. Na podstawie dobrze dobranej literatury przedmiotu Autor wskazuje na rodzaje definicji usług oraz we właściwy, logiczny sposób przedstawia argumentację przyjętego w pracy sposobu rozumienia usługi. Stanowiło to dobry punkt wyjścia do ukazania muzeum jako organizacji świadczącej usługi publiczne. Na wysoką ocenę zasługuje identyfikacja usług świadczonych przez muzea, która została dokonana wraz z analizą ustawowych wymagań kwalifikacyjnych uprawniających pracowników muzeów do zajmowania określonych stanowisk. Z punktu

widzenia sformułowanego przez Doktoranta problemu badawczego pozytywnie należy ocenić dokonany przegląd teorii i metod zarządzania muzeami oraz prowadzenie wywodu z uwzględnieniem kontekstu zarządzania strategicznego, marketingu totalnego i holistycznego, czy też zarządzania projektami i jakością. Za wkład Autora w dyskusję o zarządzaniu muzeami uważam przedstawianą w ostatniej części rozdziału drugiego konceptualizację marketingowego modelu zarządzania, u podstaw którego leży założenie, że najistotniejszym zasobem nie są zgromadzone muzealia, a są nimi ludzie, zarówno ci znajdujący się w organizacji, jak i poza nią. Zaproponowany model mieści się w jakościowym nurcie badań. Jest w nim odwołanie do marketingu relacji oraz do myśli i refleksji naukowej K. Rogozińskiego i komponentów, które same w sobie są także modelami (model RAPP, CLAN, spirala lojalności, model dyfuzyjny), a także do modelu odwróconej piramidy Ch. Grönroosa. Mając na uwadze, iż nauka rozwija się przez szkoły naukowe, warto zauważyć, że prowadzone rozważania wpisują się w nurt naukowy stworzony przez Promotora pracy prof. dr. hab. Kazimierza Rogozińskiego.

Z kolei rozdział trzeci dotyczy barier wdrażania marketingowego modelu zarządzania muzeami i ich przewycięzania. Rozważania w tym rozdziale prowadzone są na podstawie wyników badań empirycznych. Pozytywnie należy ocenić to, że rozdział rozpoczyna się od przedstawienia metodyki badań empirycznych. Moja opinia na temat przyjętych przez Autora rozwiązań metodycznych jest pozytywna i została zaprezentowana w części recenzji poświęconej celom pracy oraz zastosowanym metodom badawczym. Do czynników utrudniających przekształcenie muzeum w organizację usługową zarządzaną marketingowo mgr Jeremiasz Misiak zaliczył w szczególności bariery polityczno-prawne, a w tym niespójną politykę kulturalną oraz podtrzymywanie i tworzenie prawa utrudniającego funkcjonowanie muzeów, a także finansowe uzależnienie muzeów od ich organizatorów i marginalizowanie podmiotów prywatnych oraz społecznych. Z kolei wśród barier systemowych Doktorant wskazuje m.in. na ingerowanie organizatorów w funkcjonowanie muzeów, nieumiejętne zarządzanie nimi, a także brak ewaluacji i kontroli, czy też niezrozumienie specyfiki muzeów, przywiązywanie małego znaczenia do kształcenia kadr muzealnych w sferze zarządzania, oderwanie planów instytucji kultury od krajowych i regionalnych programów strategicznych. Autor w rozdziale tym wskazuje również na problemy i wyzwania w zarządzaniu muzeami z perspektywy mikro i mezo. W tym kontekście swoje rozważania ukierunkowuje m.in. na nieusługowe zarządzanie, zatomizowaną kulturę organizacji, hierarchiczną strukturę zarządzania, dostrzeganie w zbyt małym stopniu uczestników kultury i nadmierne koncentrowanie się na kolekcji muzealnej, relatywnie niskie wynagrodzenie pracowników oraz poczucie przez nich niedoceny. W moim odczuciu dobrym dopełnieniem prowadzonych

rozważań byłaby identyfikacja oprócz barier i problemów również dobrych praktyk/studiów przypadków w zarządzaniu muzeami w Polsce, które mogłyby być traktowane jako swego rodzaju benchmarki. Korespondowałyby to ze zidentyfikowanymi przez Autora na podstawie przeprowadzonych badań przejawami myślenia usługowego pracowników muzeów.

Wartości aplikacyjne posiada rozdział czwarty, w którym Autor przedstawia rozwiązania służące wdrożeniu marketingowego modelu zarządzania muzeami w odniesieniu do przyjętego w pracy paradygmatu teorii usług oraz wyników badania empirycznego. Autor w tej części pracy formułuje szereg posiadających wdrożeniowy wymiar wniosków dotyczących zmian w podejściu do zarządzania muzealnictwem. W obszarze instytucjonalnym Autor zwraca uwagę na potrzebę nawiązania szerszej współpracy MKiDN z innymi ministerstwami i samorządami w sferze funkcjonowania muzeów oraz zwiększenie zakresu działań i prerogatyw NIMOZ. Z kolei w odniesieniu do warstwy społecznej Doktorant kładzie nacisk na stworzenie ram współpracy pomiędzy instytucjami kultury a partnerami z sektora prywatnego (przedsiębiorcami) i społecznego (organizacjami pozarządowymi nienastawionymi na zysk). Postuluje również wzmocnienie ochrony nazwy „muzeum”. Wśród wniosków płynących z badań dla organizatorów muzeów mgr Jeremiasz Misiak wskazuje na zasadność tworzenia sieci podmiotów podlegających temu samemu organizatorowi, a także wprowadzenie budżetów zadaniowych i odejście od rygorystycznego „budżetowego” roku finansowego. Zgadzam się z wyrażonym w tej części pracy poglądem, że istnieje potrzeba edukacji menedżerskiej (podobnie jak artystycznej – twórców i kulturalnej – odbiorców), ale za polemiczne uważam twierdzenie, iż „*nie ma dedykowanych dla kadry muzealnej programów studiów, studiów podyplomowych, czy kursów, które w teoretyczny sposób przygotowywałyby muzealników do wdrażania usługowego modelu zarządzania*” (s. 240). Autor wyprowadza także wnioski w formie implikacji menedżerskich dotyczące kształtowania usługowej kultury organizacyjnej, definiowania celów strategicznych, spłaszczenia struktury organizacyjnej, zwiększania kompetencji menedżerskich kierownictwa, budowania zaangażowania pracowników i wzmocnienia roli personelu kontaktowego. W końcowej części rozdziału Doktorant przedstawia kwestie związane z audytem dotyczącym zakresu implementacji proponowanego przez Niego modelu i wskazuje na potrzebę prowadzenia badań z zastosowaniem kwestionariusza SERVINGO oraz badań SERVQUAL.

Strona formalna i edytorska rozprawy

Rozprawa doktorska mgr. Jeremiasza Misiaka spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom. Prezentacja dobrze dobranej bibliografii jest zgodna z obowiązującymi

standardami. Występują w tym zakresie nieliczne nieścisłości (np. pozycja w bibliografii: „Rogosiński, K., 2022. Model. Dostępne na: <<http://usluga.edu.pl/2021/02/08/u-s-l-u-g-o-z-n-a-w-s-t-w-o-wprowadzenie/>> [dostęp 15.04.2021]”). Są to jednak drobne kwestie. Terminologia używana w pracy jest zgodna z obowiązującą w literaturze. Walorem pracy są autorskie zestawienia tabelaryczne i wykresy oraz rysunki, które służą wizualizacji wyników badań i analiz.

Należy również zaznaczyć, że wstęp i zakończenie zawierają wymagane w tych częściach rozprawy elementy, a synteze badań i formułowanych wniosków służą podsumowania poszczególnych rozdziałów.

Konkluzja recenzji

W moim przekonaniu rozprawa doktorska mgr. Jeremiasza Misiaka jest opracowaniem, które wzbogaca dorobek nauk o zarządzaniu i jakości, a w szczególności w zakresie marketingowego zarządzania muzeum. Rozprawę oceniam pozytywnie zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej. Recenzowana rozprawa pt. „Model marketingowego zarządzania muzeum jako organizacją usługową” napisana pod kierunkiem naukowym Prof. dr. hab. Kazimierza Rogosińskiego oraz promotora pomocniczego dr. Marka Gnusowskiego spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim określone w art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (t.j. Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) i stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a także wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Uwzględniając powyższe wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr. Jeremiasza Misiaka i dopuszczenie do publicznej obrony.

Magdalena Sobocińska