

Gliwice, 28 sierpnia 2018 r.

dr hab. Seweryn SPAŁEK, prof. PŚI  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

### **Recenzja**

rozprawy doktorskiej Pana mgr inż. Dawida Jasińskiego  
pt. *ORGANIZACYJNE DETERMINANTY SPADKU WARTOŚCI BIZNESOWEJ  
PROJEKTU BADAWCZO-ROZWOJOWEGOW PRZEDSIĘBIORSTWACH  
PRZEMYSŁOWYCH*

przygotowanej pod kierunkiem naukowym Pana dr. hab. Arkadiusza Wierzbica, prof. UE,  
w której promotorem pomocniczym był Pan dr Marek Wąsowicz  
na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów,  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Podstawą formalną do sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 29.06.2018 r., które wystosowała Pani prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Dziekan Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów, powołując mnie na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej.

#### **1. Charakterystyka pracy**

Recenzowana dysertacja porusza problem badawczy związany z prowadzeniem projektów badawczo-rozwojowych w otoczeniu społeczno-gospodarczym. W obecnych czasach sukces przedsiębiorstwa niejednokrotnie zależy od umiejętności realizacji przedsięwzięć. Dlatego też, badania dotyczące czynników wpływających na sukces bądź porażkę projektów od wielu lat są podejmowane przez licznych badaczy w kraju i za granicą.

Przy czym, pomimo znacznej liczby publikacji pozostają one dalej w centrum zainteresowania środowiska naukowego. Ma to związek zarówno ze zmieniającym się otoczeniem, jak i zmianami zachodzącymi w koncepcjach, metodach i narzędziach w zarządzaniu projektami.

Problematyka dotycząca wartości jaką wnosi zarządzanie projektami dla organizacji była niejednokrotnie zgłębiana przez badaczy, aczkolwiek, dotychczasowe rozważania w tym względzie nie dały jednoznacznych odpowiedzi, szczególnie gdy brana jest pod uwagę zarówno wartość materialna jak i niematerialna. Jak wielowymiarowym zagadnieniem jest określenie zestawu wartości jakie projekt wnosi dla organizacji uwydatnia praca autorstwa Monique Aubry i Briana Hobbs'a pt. „A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance”, opublikowana w *Project Management Journal*.

Należy również zauważyć, że obszar badawczy związany z pomiarem siły oddziaływania poszczególnych czynników na wspomnianą uprzednio wartość może stanowić bardzo ciekawe, odrębne pole do eksploracji naukowej.

Moim zdaniem, Pan mgr inż. Dawid Jasiński podjął się realizacji ważnej i istotnej, ale zarazem bardzo trudnej i rozległej problematyki badawczej w naukach o zarządzaniu. W swojej pracy starał się zarówno określić determinanty wpływające na przebieg projektów badawczo-rozwojowych, zidentyfikować jakie wartości biznesowe przynoszą tego typu projekty oraz dokonać pomiaru siły wpływu zidentyfikowanych determinant na spadek wartości biznesowej.

**Podsumowując należy uznać, że Doktorant właściwie dobrał problematykę rozprawy. Bazując na obszernych cytowaniach literatury krajowej i zagranicznej przedstawił aktualny stan wiedzy w zakresie wartości biznesowej, projektów badawczo-rozwojowych oraz zarządzania projektami. Ponadto, aby osiągnąć zamierzone cele pracy, w toku postępowania badawczego udzielił odpowiedzi na postawione pytania badawcze.**

## 2. Struktura pracy

Recenzowana praca zawiera się na 376 stronach, obejmując w tym również bibliografię, spis tabel i rysunków oraz 5 załączników ankiet badawczych.

Dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z sześciu rozdziałów.

W pierwszym Autor poruszył zagadnienie wartości biznesowej w zarządzaniu projektami, w tym jej funkcji oraz roli.

W rozdziale drugim Pan mgr inż. Dawid Jasiński omówił pojęcia projektu, zarządzania projektami oraz istotę portfela projektów. Ponadto przedstawił charakterystykę zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi.

W rozdziale trzecim Autor opisał wybrane determinanty wartości biznesowej w projektach, tj. modele cykli zarządzania projektami, dojrzałość projektową oraz struktury organizacyjne projektu.

Rozdział czwarty został poświęcony prowadzonemu postępowaniu badawczemu.

W rozdziałach piątym i szóstym Autor przedstawił wyniki badań poszczególnych przypadków, analiz danych oraz sformułował wnioski.

Praca zwieńczona została podsumowaniem.

**W moim przekonaniu zawartość pracy w znacznym stopniu jest nierównomierna. Występują w niej nadmiernie rozbudowane cytowania oraz opisy wybranych zagadnień, podczas gdy niektóre z wątków zostały potraktowane skrótowo. Ich wzajemne zbilansowanie oraz uzupełnienie obszernych cytowań o dokładniejsze wnioskowania Autora uwydatniłoby wartość pracy.**

#### 4. Uwagi oraz aspekty dyskusyjne

Mając na uwadze, że praca doktorska powinna również stymulować dyskusję naukową poniżej przedstawiam swoje pytania i wątpliwości, które powinny zostać wyjaśnione podczas obrony dysertacji przez Pana mgra inż. Dawida Jasińskiego.

Na stronie 8 Autor stwierdza, że głównym celem rozprawy jest „*poznanie przyczyn spadku wartości biznesowej w trakcie realizacji projektu badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwach przemysłowych*”. Powstaje pytanie: czego dotyczy wspomniany spadek wartości biznesowej? Przedsiębiorstwa czy też projektu? To samo pytanie dotyczy stwierdzenia „*powinny stanowić wskazówkę, jak zapobiegać utracie wartości biznesowej*” (czego?).

Analizując stwierdzenie Pana mgra inż. Dawida Jasińskiego, że „*Rozdział trzeci zawiera szczegółowy opis wybranych trzech determinant wartości biznesowej w projektach, tj. modeli cykli zarządzania projektami, dojrzałości projektowej oraz struktur organizacyjnych projektu*” (str. 10), nasuwa się kolejne pytanie: Czy to raczej **rodzaj zastosowanego modelu cyklu zarządzania projektami**, **poziom dojrzałości projektowej** oraz **rodzaj struktury organizacyjnej projektu** nie powinny być doprecyzowane jako wybrane determinanty?

Autor w swojej dysertacji przyjął jako jeden z istotnych czynników: *wybór właściwego modelu cyklu zarządzania projektami* jako mający wpływ na wartość biznesową tworzoną w trakcie realizacji projektu. Analizując wywody Autora nasuwa się pytanie o pozostałe czynniki nie ujęte w rozważaniach, np. wpływ *doboru metody zarządzania projektami*?

Na stronie 14 Autor konkluduje, że „*wartość biznesową w projekcie stanowią wszystkie rezultaty czynności wykonywanych w projekcie, które prowadzą do zwiększenia dochodu, obniżenia kosztów lub wzrostu satysfakcji klienta*”. W związku z tym stwierdzeniem nasuwają się następujące uwagi do dyskusji:

1. Ponieważ pojawia się nowy termin „wartość biznesowa w projekcie”, powstaje pytanie czy jest ona tożsama z wartością biznesową projektu? A może jest to coś odrębnego?
2. Rozwinięcia wymagałoby wnioskowanie Autora, które doprowadziło do zawężenia uzyskanych wartości biznesowych wyłącznie do *zwiększenia dochodu*,

*obniżenia kosztów lub wzrostu satysfakcji klienta.*

Czytając podsumowanie rozdziału 1.1.2.: *„Zdaniem autora, przy ocenie wartości biznesowych powinny być zatem uwzględniane w szczególności wartości niematerialne, jako iż mają one strategiczne znaczenie dla przyszłych przychodów firmy<sup>54</sup>”,* rodzą się wątpliwości:

1. Czy jest to zdanie Autora czy też jednak cytata (opatrzone przypisem 54)?
2. Jeśli jest to wynik rozważań Autora na bazie rozważań zawartych w rozdziale, to stwierdzenie to powinno zostać bardziej rozwinięte i uzupełnione o wnioski.

Opisane na stronie 26 badania własne Doktoranta powinny zostać uzupełnione o szczegółowe informacje na temat podmiotu oraz przedmiotu badań i zamieszczone w formie załącznika do pracy.

W przypadku istotnych stwierdzeń zawartych w pracy należałoby sięgnąć po nowsze pozycje literaturowe (np. *„Zdecydowana większość z nich dotyczy analizy wartości materialnych, choć stanowią one mniej niż 50% ogólnej sumy wartości biznesowej tworzonej w projektach”* [pozycja sprzed 15 lat]; *„Dojrzałość projektowa rozumiana jest jako:”* [wszystkie pozycje sprzed ponad 10 lat], *„Obecnie jest dostępnych na rynku ponad sto modeli dojrzałości, z czego około trzydzieści dotyczy dojrzałości projektowej* [pozycja z 2009 roku].

Na stronie 9 Autor zauważa, że *„...hipotezy badawcze mają formę pytań badawczych”*. Zakładam, że to niefortunne sformułowanie nie jest efektem braku wiedzy Autora i że rozróżnia on pojęcia *hipotez* od *pytań badawczych*.

Wyjaśnienia wymaga **na jakiej podstawie** Autor stwierdza, że (str. 38): *„Instrumentarium służące ewaluacji wartości niematerialnych jest istotnie skromniejsze w porównaniu z narzędziami oceny wartości materialnych, choć sprowadzenie oceny wartości biznesowej do korzyści materialnych, a w szczególności finansowych, jest często niemożliwe bądź obarczone dużym błędem. Wartości mogą bowiem pojawić się w odległej przyszłości. Ma to szczególne znaczenie przy projektach badawczo-rozwojowych, których rezultaty często stanowią dobra niematerialne”*.

Ponadto, Pan mgr inż. Dawid Jasiński stwierdza (str. 42), że ocena projektów przy użyciu osobnych narzędzi do ewaluacji wartości materialnych nie jest racjonalna. Dlaczego?

To samo pytanie dotyczy również konkluzji „*Ich liczebność nie pozostawia jednak dużej możliwości wyboru*”.

Na stronie 66 Autor konkluduje, że „ (...) *Ze względu na ich liczbę autor nie zdecydował się na przytoczenie wszystkich, lecz tylko tych, które jego zdaniem są ważne ze względu na temat pracy bądź autorytet autora definicji w dziedzinie zarządzania projektami*”. W związku powyższym rodzą się pytania:

1. W jaki sposób Autor dokonał wyboru ważności ze względu na temat pracy?
2. W jaki sposób Autor określił autorytet autorów?

Wyjaśnienia wymaga też cytowanie: „*za The Standish Group Report, należy stwierdzić, że tylko 36% projektów kończy się sukcesem*”. Czy dotyczy ono wszystkich rodzajów projektów? (str. 108).

Ponadto, stwierdzenie „*Przytoczone powyżej argumenty autorów cytowanych prac, w opinii autora niniejszej dysertacji, uzasadniają wybór dojrzałości projektowej jako istotnej determinanty spadku wartości biznesowej*” jest w moim przekonaniu na wyrost. Wcześniejsze cytowania raczej wskazywały tylko na **możliwość** istnienia zależności między wartością a poziomem dojrzałości.

Powstaje też wątpliwość, dlaczego przywołując wyniki badań jednego studium przypadku Autor dokonał następującego uogólnienia „*Na podstawie opisu powyższego przypadku można wyciągnąć wniosek, że struktura organizacyjna projektu ma istotny wpływ na spadek wartości biznesowej realizowanego przedsięwzięcia*”?

**Zdecydowanego** wyjaśnienia i rozwinięcia wymaga stwierdzenie (str. 115): „*Z powodów pragmatycznych wykonalności badań autor ograniczył liczbę determinant wartości biznesowej do trzech. W konsekwencji przytoczonych powyżej argumentów oraz kierując się dążeniem do maksymalizacji praktycznych walorów przeprowadzonych badań, autor zdecydował się na wybór dojrzałości projektowej, struktury organizacyjnej projektu oraz modelu cyklu zarządzania projektami jako głównych determinant spadku wartości biznesowej*”. W związku z powyższym powstaje pytanie: **na bazie jakich naukowych przesłanek Autor ograniczył do trzech i wytypował wspomniane w pracy determinanty?**

W rozdziale 3.2., moim zdaniem, Pan mgr inż. Dawid Jasiński zbyt szczegółowo opisuje

poszczególne modele dojrzałości projektowej, a zbyt mało jest w nim analizy i syntezy literatury (np. w formie zestawień tabelarycznych) dokonanej przez Autora. Taka sama uwaga dotyczy rozdziału 3.3.

**Dodatkowego wyjaśnienia wymaga zawężenie podmiotu badań z przedsiębiorstw przemysłowych (jak wynika z tematu pracy) do „firm zaklasyfikowanych w Polskiej Klasyfikacji Działalności pod kodem 2932Z, zdefiniowanym jako „Produkcja pozostałych części i akcesoriów do pojazdów silnikowych, z wyłączeniem motocykli” lub pod kodem NACE 29.3.2 „Produkcja pozostałych części i akcesoriów do pojazdów silnikowych”.** (str. 187). Tym bardziej, że na kolejnej stronie (188) pojawiają się ponownie przedsiębiorstwa przemysłowe („...określenia głównego problemu dysertacji, polegającego na przekonaniu, że istnieją pewne główne czynniki determinujące spadek wartości biznesowej w projektach badawczo-rozwojowych w **przedsiębiorstwach przemysłowych**”).

Na stronie 188 Autor stawia pytanie „Dlaczego wartość biznesowa generowana w trakcie realizacji niektórych projektów zmniejsza się?” rodzi ono z kolei pytanie: *wartość biznesowa czego?*

Po lekturze dysertacji powstaje również pytanie: ***dlaczego Autor wybrał jako metodę badawczą studium wielokrotnego przypadku?*** W moim przekonaniu przytoczona argumentacja ze strony 191 powinna zostać uzupełniona.

Ponadto, celem uzyskania większej przejrzystości, przyjęty przez Autora tok postępowania badawczego (opisany na stronach 192-193) powinien być przedstawiony również w zwężłej formie graficznej (np. w postaci schematu).

Wyjaśnienia wymaga termin czym jest: „*nominalna wartość biznesowa*”? wprowadzony przez Autora na stronie 194. Na tej samej stronie pojawia się też nowy termin „*utracona wartość*”. Czym ona jest?

Na rys. 4.1 pojawiają się „czynniki zewnętrzne”; „suma utraconej wartości” oraz „błędy w procesie ...”. Wyjaśnienia wymaga co Autor rozumie pod tymi terminami?

Kwestia „błędów” pojawia się również w wielu stwierdzeniach „*Wartość ta może być jednak redukowana przez różnego rodzaju błędy występujące w danym procesie metodyki*” oraz „*ocenę błędów według tych trzech kategorii, jak również o określenie częstości*

występowania każdego z nich” oraz „Zaplanowana przed rozpoczęciem projektu wartość biznesowa, która powinna zostać osiągnięta dzięki realizacji projektu, pomniejszona w wyniku błędów występujących w procesach metodyki stanowi zatem końcową wartość biznesową uzyskaną w następstwie ukończenia przedsięwzięcia” oraz „Następnie dla wszystkich procesów z grup A1 i A2 wskazywane są błędy, ...” oraz „W kolejnym kroku dokonywana jest ocena każdego błędu pod względem jego wpływu ....” oraz „...z przyczyn błędów w procesach ...”. Dlatego też wyjaśnienia wymaga: **jak Autor definiuje na potrzeby pracy termin „błędy”?**

Doprecyzowania wymagają też kwestie:

1. Kim są respondenci, na których powołuje się Autor („Respondenci zostali więc poproszeni ...”; str. 195).
2. Czy odmieniane przez przypadki słowo „przypadki” nie powinny być w pracy nazwane obiektami lub podmiotem badań? (rozdział 4.3.3.; rozdział 4.3.4.).

Dodatkowego wyjaśnienia wymaga też stwierdzenie Autora „Ponadto istotnym zagadnieniem jest również wyjaśnienie jak poziom dojrzałości projektowej, model cyklu zarządzania projektami oraz struktura organizacyjna projektu wpływają w połączeniu ze sobą na wartość biznesową? Pomoże to zbadać, czy występuje tu zjawisko synergii, tworzące dodatkową wartość biznesową przy zapewnieniu właściwego stanu kilku determinant wartości biznesowej.” Czy Autor nie powinien w związku z tym pisać o korelacji? A także oprócz synergii rozważać również zjawiska antagonizmu?

Zdecydowanie wyjaśnienia wymaga:

1. **Dlaczego Autor dokonał wyboru modelu wg. H. Kerzner’a do oceny poziomu dojrzałości?** (Tym bardziej, że w rozdziale 3.2. Pan mgr inż. Dawid Jasiński bardzo szczegółowo opisuje różne modele).
2. **Dlaczego Autor ograniczył pomiar dojrzałości do ujęcia dychotomicznego: niedojrzały (przyjęty przez Autora jako poziom 1) i dojrzały (przyjęty przez Autora jako poziom 3).** Wyjaśnienia zawarte na stronie 202 są dalece niewystarczające („Trzeci poziom został wybrany do badania, ponieważ określa on firmy dojrzałe projektowo. Poziom pierwszy, zamiast poziomu drugiego, został z kolei wybrany ze względów pragmatycznych. Łatwiej jest bowiem znaleźć firmy na pierwszym poziomie dojrzałości projektowej niż na poziomie drugim”). Tym



bardziej, że zdecydowana większość stosowanych modeli oparta jest o skalę pięciostopniową.

3. Jeśli przyjmiemy jednak podział dychotomiczny, to **dłaczego Autor nie zdecydował się na określenie np. przedsiębiorstw o poziomie co najwyżej drugim jako niedojrzałe, a posiadające poziom co najmniej 3 jako dojrzałe?**

**Nie do końca jasnym jest co stanowiło podmiot badań?, gdyż:**

1. Na stronie 212 Autor stwierdza *„Przeprowadzona na szeroką skalę kampania zachęcająca do wzięcia udziału w badaniach poskutkowała przystąpieniem do badań 31 przedsiębiorstw. Wśród nich zostało wytypowanych 8, które spełniły warunki badań”*.
2. Na stronie 220 Autor stwierdza *„Z tego powodu zamiast ośmiu przedsiębiorstw, potrzebnych do wypełnienia ośmiu studium przypadków, w badaniu wzięło udział tylko sześć firm”*.
3. W rozdziale 6 Autor odwołuje się do ośmiu przedsiębiorstw, np. na rys. 6.1 oraz w stwierdzeniu *„Największy spadek wartości biznesowej wystąpił w przedsiębiorstwie oznaczonym wartością 8.”* (str. 305).

**Wyjaśnienia wymaga też, dlaczego Autor posłużył się w pracy metodą projektowania eksperymentów?**

Tak ważne stwierdzenia Autora jak *„Opracowana na potrzeby niniejszej pracy metodyka badawcza została poddana pod dyskusję w środowisku naukowym celem weryfikacji jej treści i określenia punktów, które wymagałyby doprecyzowania bądź korekty. Sporządzona metodyka, oparta na studiach literaturowych w zakresie badań jakościowych, w szczególności poświęconych metodzie studium przypadków, została zaakceptowana w trakcie konsultacji ze środowiskiem naukowym. W opinii autora stanowi to gruntowną podstawę do przeprowadzenia badań naukowych oraz wyciągnięci na ich podstawie wartościowych wniosków mogących wnieść wkład do wiedzy teoretycznej badanej problematyki.”* powinny zostać poparte przez Autora dodatkowymi materiałami bądź opracowaniami.

Również niejednokrotne odwoływanie się do opinii i doświadczenia autora powinno być rozwinięte w pracy bądź uzupełnione poprzez dodatkowe materiały.

Tak jak to już zostało wcześniej zasygnalizowane, niektóre z cytowań wymagałyby korekty (np. Labuschagne, A. Brentb; [przypis 319]) lub uzupełnienia, np. przypis 13, [str.?]; str. 33 „W literaturze można znaleźć liczny zbiór narzędzi służących do oceny wartości biznesowej” [cyt.?]; „Do najczęściej stosowanych narzędzi służących ocenie wartości materialnych należą” [cyt.?]; „Wielu ekonomistów kwestionuje korzyści...” [cyt.?]; „Dlatego też niektórzy autorzy pomijają je w swych definicjach, inni z kolei uwzględniają różne aspekty finansowe tego współdziałania” [cyt.?]; „Z przeprowadzonego przez autora przeglądu literatury wynika, iż początek powstawania teorii z zakresu zarządzania projektami wiąże się z formułowaniem teorii naukowego zarządzania” [cyt.?]; „Jak sugerują liczne źródła literatury [cyt.?]. Inne cytowania zostały natomiast przedstawione moim zdaniem zbyt obszernie (np. w Rozdziale 1.1.1.; Rozdziale 1.2.1.) i powinny zostać skrócone. W zamian za to powinny zostać wprowadzone streszczenia autorskie oraz zestawienia tabelaryczne różnych źródeł z komentarzem Autora.

Ponadto, skomplikowana budowa zdań, w tym wielokrotnie złożonych oraz nadmiarowych, bardzo utrudnia właściwy odbiór pracy (np. „Może pełnić zatem funkcję wskaźnika gotowości zleceniodawcy oraz wykonawcy projektu do zaangażowania się w niego, przy czym utworzona wartość musi być mniej warta dla wykonawcy, niż zleceniodawca jest za nią gotowy zapłacić. Różnica, która może być wystarczającym powodem do podjęcia decyzji o realizacji projektu, stanowi bowiem wartość dla tego pierwszego” oraz „Wspomniane powyżej funkcje wartości biznesowej wskazują na jej istotną rolę nie tylko w przedsiębiorstwach, które w znacznym stopniu czerpią korzyści z realizacji projektów. Kierowanie się priorytetem tworzenia wartości we wszystkich działaniach podejmowanych w ramach działalności gospodarczej przez jej właścicieli i pracowników wydaje się mieć duży, pozytywny wpływ zarówno na firmę, jak i jej partnerów biznesowych. Ocena tych działań przez pryzmat ich oddziaływania na wartość biznesową pozwoliłaby dostrzec zbędną pracę, która mogłaby zostać zastąpiona przez czynności bardziej wartościowe z punktu widzenia tej oceny” oraz „Skuteczność zarządzania projektami, rozumiana jako umiejętność wyznaczania odpowiednich celów, tj. takich, które prowadzą do dostarczania wartości biznesowej, oraz efektywność zarządzania projektami, czyli relacja uzyskanych efektów do poniesionych nakładów, która jest sprawdzonym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej, wpływają na

poziom tworzonej wartości biznesowej”.

Stwierdzenie (str. 58) „Z doświadczenia autora, nabytego podczas realizacji projektu badawczego mającego na celu zastąpienie w zaworze obejściowym kompresji powietrza pewnego stopu metalu materiałem kompozytowym, wynika, że im większa jest niepewność co do możliwości osiągnięcia sukcesu w projekcie, tym sztywniej przedsiębiorstwa opierają się na tym, co jest znane bądź zostało ustalone w ramach umowy realizacji projektu” wydaje się być zbędne. Jeśli natomiast zdaniem Autora wnosi ono istotną wartość do tematu rozprawy to powinno zostać rozwinięte i opisane jako np. obserwacja współuczestnicząca.

Usunięte powinny też zostać niefortunne (w języku pisanym, a przede wszystkim naukowym) sformułowania (np. „...miały wspólnie wykoncypować nowy kompozyt...”; „Zatem <<rozsądna>> w mniemaniu autora”; „Sztuką zatem jest wybrać te z nich...”; „mowa w niej ...”; „Zarządzanie projektami ma tak długą historię jak one same”).

Ponadto, wątpliwym jest co od strony naukowej wnosi do pracy stwierdzenie „Wszystkie znane autorowi przedsiębiorstwa z opisanej grupy stosują metodyki zarządzania projektami, w szczególności w odniesieniu do projektów badawczo-rozwojowych” (str. 187).

Mylącym jest też stwierdzenie, że „Schemat badania przedstawia rys. 4.6”, gdyż na rysunku jest zaprezentowany wycinek narzędzia badawczego. To samo dotyczy odwołania do rysunku 4.7.

Wspomniane uchybienia koniecznie powinny zostać usunięte w przypadku ewentualnego przygotowania opracowania monograficznego na bazie dysertacji.

## **Konkluzja**

Recenzowana dysertacja porusza ważki z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, aczkolwiek trudny i wielowątkowy obszar badawczy. **Stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgr inż. Dawida Jasińskiego spełnia wymagania art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (wraz z późn. zmianami).** Dlatego też, wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej do publicznej obrony.

28.08.2018 , Seweryn Spiełko