

Warszawa, 8.01.2026r.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

Wydział Zarządzania

Politechnika Warszawska

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Kaczmarek

pt. *Determinanty zarządzania polskimi filharmoniami*

napisanej pod kierunkiem naukowym

promotor: dr hab. Beaty Glinkowskiej-Karuze, prof. UŁ oraz

promotora pomocniczego: dr Emiliana Gwiazdzińskiego

1. Uwagi wstępne

Recenzja rozprawy doktorskiej została przygotowana na podstawie uchwały nr 39/N/2025 Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości gdzie zostałam wyznaczona na Recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Kaczmarek. Tematyka dysertacji mieści się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jest osadzona na gruncie aktualnej problematyki dotyczącej zarządzania instytucjami kultury, a w szczególności polskimi filharmoniami.

2. Ocena wyboru tematu rozprawy

Problematyka zarządzania instytucjami kultury szczególnie w odniesieniu do filharmonii należy do zagadnień niezwykle istotnych z punktu widzenia zarządzania współczesnymi organizacjami, w dobie zmieniających się warunków ich funkcjonowania. Obszar tej problematyki ten został podjęty przez Doktorantkę, a szczegółowe zagadnienia zostały poddane eksploracji naukowej. Należy podkreślić, iż problematyka nie jest w dostateczny sposób dyskutowana zarówno w środowisku teoretyków, jak i praktyków. Konieczne jednak wydaje się zdefiniowanie kompleksowych ram metodycznych, które pozwoliłyby na konceptualizację tego obszaru oraz wskazanie szczególnie istotnych czynników determinujących zarządzanie filharmoniami w Polsce. Doktorantka przy wyborze problematyki kierowała się chęcią rozszerzenia aktualnego stanu wiedzy, uwzględniając aktualne trendy w zarządzaniu, jak również wykorzystując własne długoletnie doświadczenie zawodowe. Funkcjonowanie

filharmonii w Polsce napotyka na wiele wyzwań, stąd zarządzający powinni wykorzystywać odpowiednie koncepcje i metody zarządzania oraz stosować odpowiednie narzędzia, aby adekwatnie reagować na zmiany w otoczeniu. Przesłanki wskazane przez Doktorantkę oraz uzasadnienie wynikające z bogatej analizy literatury przedmiotu świadczą o zasadności omawianych zagadnień oraz o właściwym umiejscowieniu wskazanej tematyki badawczej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Temat dysertacji jest właściwie sformułowany, istotny, zgodny z jej treścią odpowiadający i zawartości oraz strukturze pracy.

3. Ocena założeń oraz struktury merytorycznej rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska skonstruowana jest według klasycznego schematu: części teoretycznej, metodycznej oraz empirycznej. Przedstawiona do oceny dysertacja stanowi logiczną całość, podporządkowaną problematyce badawczej i postawionym założeniom. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, załączników, bibliografii, spisów tabel, rysunków, wykresów oraz streszczenia obejmując razem 475 stron.

Dysertację rozpoczyna wstęp, w którym Doktorantka wnikliwie uzasadniła podjętą problematykę, założenia badawcze oraz wskazała jej kontekst badawczy. Następnie wskazała na wykorzystany systematyczny przegląd literatury, szczegółowo omówiony w załączniku 1 oraz scharakteryzowała lukę badawczą w ujęciu teoretycznym, empirycznym, metodycznym oraz praktycznym.

W pracy zostały zdefiniowane szczegółowe pytania badawcze:

(PB1) Jakie czynniki zewnętrzne (mikro- i makrootoczenia) i wewnętrzne kształtują specyfikę filharmonii?

(PB2) Jaką rolę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (makro i mikro) odgrywają w procesie zarządzania filharmoniami?

(PB3) Jakie stymulatory i inhibitory występują w procesie realizacji misji filharmonii?

(PB4) Jakie koncepcje wykorzystywane są przez dyrektorów w procesie zarządzania?

(PBS) Co w opinii respondentów warunkuje skuteczne funkcjonowanie filharmonii w obszarze zarządzania?

(PB6) Co różnicuje działania filharmonii i z czego te różnice wynikają?

(PB7) W jaki sposób filharmonie adaptują się do zmian otoczenia?

Aby zrealizować cel rozprawy postawiono również tezę:

Filharmonie w Polsce, w reakcji na zmieniające się otoczenie, stosują zróżnicowane koncepcje zarządzania.

Szczegółowe hipotezy badawcze przyjęte przez Autorkę zakładają, że:

(H1) Poziom finansowania zależy od występowania planowania strategicznego w filharmonii

(H2) Relacje z organem prowadzącym zależą od:

H2a: poziomu komunikacji z tym organem

H2b: realizacji misji i funkcji instytucji kultury

(H3) Realizacja misji zależy od stosowania w filharmonii praktyki:

H3a: zarządzania projektami

H3b: zarządzania jakością

H3c: informatycznych systemów zarządzania

H3d: zarządzania logistycznego

H3e: zarządzania marketingowego

H3f: zarządzania strategicznego

H3g: zarządzania personelem

H3h: zarządzania wiedzą

H3i: zarządzania zmianą

H3j: zarządzania operacyjnego

(H4) Poziom finansowania zależy od wdrażania innowacji:

H4a: instytucjonalnych

H4b: organizacyjnych

H4c: procesowych

H4d: koncepcyjnych

Wymienione przesłanki pozwoliły na określenie głównego celu pracy:

Identyfikacja czynników deeterminujących zarządzanie polskimi filharmoniami.

Kolejno zostały sformułowane cele szczegółowe:

(C1) Identyfikacja czynników otoczenia dalszego (makro i mikro) i środowiska wewnętrznego, warunkujących funkcjonowanie filharmonii.

(C2) Identyfikacja współczesnych koncepcji zarządzania wykorzystywanych w polskich filharmoniach.

(C3) Identyfikacja różnic w obszarze zarządzania polskimi filharmoniami.

Cele rozprawy w ujęciu praktycznym, poznawczym oraz metodycznym zostały ujęte w czwartym rozdziale pracy. Postawione założenia i hipotezy badawcze zostały właściwie (jeżeli Autorka wykorzystuje hipotezy szczegółowe, to należało sformułować hipotezę główną) i

prawidłowo sformułowane i odnoszą się do podjętych zagadnień merytorycznych oraz tytułu pracy.

Układ treści i zawartość poszczególnych rozdziałów wskazują, że Doktorantka jako przedmiot swoich badań na pierwszym miejscu postawiła problematykę zarządzania filharmoniami w Polsce. Wykorzystane zostały zróżnicowane metody i narzędzia badawcze. W konstrukcji tej części Autorka po zaprezentowaniu przesłanek podjęcia tematu przedstawiła strukturę pracy i charakterystykę poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale pierwszym *„Zarządzanie w sektorze kultury – analiza teoretyczna zagadnienia”* zostały zaprezentowane rozważania związane z ewolucją podejścia do wskazanej problematyki. Autorka szczegółowo zaprezentowała wybrane definicje i ujęcia zarządzania, ukazując ich ewolucję. Kolejno zaprezentowała interpretację na gruncie teoretycznym pojęć, odnoszących się do definicji zarządzania publicznego i zarządzania w sektorze kultury. Dokonała również omówienia złożoności zakresu zarządzania kulturowego, zarządzania kulturą oraz zarządzania w kulturze. Następnie Doktorantka dokonała przeglądu wybranych współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Scharakteryzowała m.in. zarządzanie jakością, zarządzanie orzez cele, zarządzanie zmianą, outsourcing, zarządzanie wiedzą, czy zarządzanie projektami. Omówiła także zarządzanie strategiczne oraz operacyjne. Warto byłoby bardziej szczegółowo uzasadnić omówienie tych wybranych koncepcji i metod z punktu widzenia instytucji kultury. W kolejnym kroku Doktorantka wskazała na stymulatory w zakresie wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w sektorze kultury oraz odniosła się do modelu 7S i odzwierciedlenia w publicznych instytucjach kultury. Szczegółowo została poświęcona zastosowaniu koncepcji oraz metod zarządzania w instytucjach kultury, w tym identyfikacji czynników sprzyjających i utrudniających ich wykorzystanie. Na koniec Autorka zaprezentowała wnioski i problemy charakterystyczne dla polskiego sektora kultury. Sposób analizy literatury przedmiotu w kontekście polskich i zagranicznych pozycji oraz wnioskowania został właściwie przeprowadzony bardzo dokładnie i szczegółowo, z należytą starannością wraz z podsumowaniem.

Rozdział drugi *„Uwarunkowania funkcjonowania filharmonii w Polsce”* obejmuje szczegółowe omówienie problematyki otoczenia, w jakich działają filharmonie w Polsce. Autorka przywołała zadnienia terminologiczne definicji kultury i działalności kulturalnej, wskazując na liczne klasyfikacje. Następnie przedstawiła bardzo szczegółowo charakterystykę sektora kultury w Polsce wykorzystując m.in. PKD. Następnie zostały przeanalizowane determinanty funkcjonowania filharmonii w Polsce, rozpoczynając od pogłębionej analizy makrootoczenia, zarówno w wymiarze prawnym, organizacyjnym, jak i społeczno-

kulturowym. Warto podkreślić, iż obszar finansowy funkcjonowania filharmonii został szczegółowo omówiony i poddany właściwej eksploracji. Należy wskazać na pogłębioną analizę przeprowadzoną przez Doktorantkę w zakresie problematyki uwarunkowań wynikających z otoczenia makroekonomicznego instytucji filharmonii. Ponadto Autorka omówiła zagadnienia związane ze statutem filharmonii, jako podstawy prawnej jej funkcjonowania. Podsumowanie syntetyzuje główne czynniki kształtujące warunki oraz modele działania tych instytucji. Zaprezentowany przez Doktorantkę przegląd literatury przedmiotu bazuje na polskich i zagranicznych pozycjach.

W rozdziale trzecim „*Filharmonia jako organizacja*” Doktorantka zaprezentowała rozwój filharmonii w perspektywie historycznej i opisała specyfikę działalności artystycznej instytucji. Opis rozdziału jest również uzupełniony stosownymi załącznikami, znajdującymi się na końcu pracy. W kolejnym kroku Doktorantka zaprezentowała ujęcie organizacji pracy w filharmonii, wskazując na przygotowywanie wydarzeń artystycznych, ekonomiczne aspekty zarządzania orkiestrą oraz zarządzanie zespołem artystów i wynikające ze specyfiki instytucji praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Szeroko omówiła ponadto zagadnienia dotyczące kadry zarządzającej w filharmonii oraz wyniki badań. Wnikliwe zaprezentowanie zagadnień pozwoliło na zrozumienie mechanizmów funkcjonowania filharmonii w oparciu o określoną strukturę i podział pracy. Szczególną uwagę Autorka poświęciła roli osób zarządzających instytucją oraz ograniczeniom w zakresie realizacji tych funkcji. Sposób analizy literatury przedmiotu oraz wnioskowania został właściwie przeprowadzony, z należytą dokładnością wraz z podsumowaniem.

W rozdziale czwartym „*Metodyka i organizacja badań własnych*” zaprezentowane zostały cele badań, przedmiot i zakres badań. Autorka scharakteryzowała także szczegółowo metody i narzędzia badawcze, co warto docenić. Omówiła następnie wykorzystywane metody i techniki badawcze (zarówno ilościowe, jak też jakościowe) wraz z ich charakterystyką w kontekście całego procesu badawczego. Autorka szczegółowo uzasadniła wykorzystanie triangulacji w prowadzonych badaniach, źródła pozyskiwanych danych, przykłady analizowanych źródeł informacji w metodzie badania źródeł wtórnych. Podstawy metodologiczne i organizację badań zostały szczegółowo scharakteryzowane, a ponadto został opisany przebieg badań (m.in. procedura badania ilościowego - ankietowego, badania jakościowego z wykorzystaniem wywiadów charakterystyka) próby badawczej oraz rolę badacza z uwzględnieniem kwestii etycznych. Opracowany materiał wraz ze szczegółowym opisem przebiegu badania, charakterystyką badanej populacji został przygotowany szczegółowo i bardzo wnikliwie, co umożliwiło prawidłowy przebieg prac.

W rozdziale piątym „*Czynniki determinujące zarządzanie polskimi filharmoniami – wyniki badań własnych*” zostały zaprezentowane szczegółowe wyniki prac Doktorantki. Autorka zastosowała w odniesieniu do systematycznego przeglądu literatury. Proces badawczy oraz analityczny został właściwie zrealizowany z wykorzystaniem odpowiednich metod i narzędzi. Zaprezentowane zostały wyniki badań dotyczące praktyk zarządczych w polskich filharmoniach (z podziałem na badania ilościowe i jakościowe, z wykorzystaniem kwestionariuszy badań ilościowych i jakościowych umieszczonych w załącznikach). Analiza prowadzona przez Doktorantkę objęła m.in otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, stosowane praktyki zarządcze, wdrażane rozwiązania innowacyjne, specyfikę funkcjonowania filharmonii oraz plany na przyszłość. Przeanalizowane zostały zarówno aspekty organizacyjne, finansowe, strukturalne, strategiczne, kadrowe, jak i postawy kadry kierowniczej wobec zmian. W zakresie badań jakościowych analizie poddane zostały następujące obszary: m.in. instytucja filharmonii i jej otoczenie, infrastruktura kultury, filharmonie w Polsce w odniesieniu do rozwiązań światowych, artystyczna doskonałość, specyfika pracy zespołowej, aspekty personalne, zarządcze oraz wykorzystywane koncepcje zarządzania. Szeroko omówione zostały aspekty dotyczące aktualnych wyzwań oraz przyszłości funkcjonowania filharmonii. W końcowej części omówione zostały wnioski płynące z badań z wykorzystaniem analiz statystycznych. W dalszej części Autorka wykorzystała studium przypadku w odniesieniu do wybranych filharmonii. Kolejnym etapem było wskazanie na ograniczenia badawcze i potencjalne kierunki dalszych badań. Należy wskazać na wartości aplikacyjne niniejszych rozwiązań i zaproponowanego autorskiego podejścia oraz dokonane zaawansowane analizy statystyczne. Warto wskazać na ujęte w pracy liczne załączniki (7 załączników) dopełniające materiał merytoryczny zaprezentowany w pracy.

Zakończenie pracy zawiera zbiór wniosków wypływających zarówno ze studiów i dociekań teoretyczno-metodycznych, jak i bezpośrednio z prezentowanych badań, analiz. Autorka dokonała szczegółowej weryfikacji postawionych hipotez szczegółowych. Otrzymane efekty teoretyczno-poznawcze, aplikacyjne są prawidłowo sformułowane i mieszczą się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autorka w załącznikach umieściła stosowne kwestionariusze wywiadu pogłębionego oraz kwestionariusz ankiety.

Konkludując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z postawionymi celami powoduje, że Doktorantka konsekwentnie realizuje swoje zamierzenia w postaci rozwiązań aplikacyjnych, formułuje właściwe wnioski i rekomendacje.

4. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Pozytywnie oceniam fakt, że Doktorantka podjęła problem obecny w literaturze przedmiotu, zapewniający zarówno podstawy teoretyczne, jak też metodyczne. Takie podejście daje pozytywny sygnał do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy analizy w oparciu o autorski model badawczy. Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy stwierdzić, że rozprawa doktorska jest aktualna i dotyczy ważnych problemów. Doktorantka dokładnie przedstawiła tryb postępowania badawczego w celu weryfikacji przyjętych hipotez. Wykorzystała następujące metody badawcze: analizę i krytykę piśmiennictwa, systematyczny przegląd literatury, badania jakościowe oraz badania ilościowe (kwestionariusze zawarte w załącznikach). Do analizy wyników wykorzystała narzędzia statystyczne, a badania były przeprowadzone wśród osób zajmujących stanowiska menedżerskie w różnych filharmoniach.

Realizowane badania składały się z dwóch etapów, w których zastosowane zostały odpowiednie metody (metody ilościowe i jakościowe). W pierwszym etapie przeprowadzono badanie za pomocą kwestionariusza ankiety - wzięło w nim udział łącznie 25 podmiotów (na 26 możliwych). Badanie ankietowe miało na celu wskazanie najważniejszych aspektów specyfiki organizacyjnej polskich filharmonii. Do zgromadzenia danych jakościowych w drugim etapie posłużyła m.in. technika indywidualnego, częściowo standaryzowanego wywiadu pogłębionego, z dyrektorami polskich filharmonii (24 jednostki na 26 możliwych).

Celem zastosowania strategii mieszanej było pełniejsze wyjaśnienie problemu badawczego dzięki zestawieniu (triangulacji) badania ilościowego w pierwszej fazie - ze szczegółami eksploracji terenowych badań jakościowych w fazie drugiej. Ponadto w drugiej fazie przeprowadzono wywiady, obserwacje i zastosowano metodę wielokrotnego studium przypadku w celu wyjaśnienia znaczenia warunków otoczenia zewnętrznego (makro, mikro) i wewnętrznego dla implementacji współczesnych koncepcji zarządzania w polskich filharmoniach. Przedmiotem badania były prowadzące działalność kulturalną w dziedzinie muzyki instytucje z wszystkich 16 województw (obszar badań dotyczył całej Polski). Dobór respondentów do badania opierał się na przynależności do kadry kierowniczej wyższego szczebla. Ze względu na zamierzenie zbadania wszystkich możliwych podmiotów (26 w skali kraju), badanie miało charakter pełny. Jedynie dobór ekspertów miał charakter celowy. Badania realizowane były w Polsce w okresie 2021-2024.

Rozprawa doktorska powstała na podstawie szerokich studiów literaturowych, w oparciu o analizę literatury polsko- i obcojęzycznej, a także aktów prawnych regulujących funkcjonowanie instytucji kultury (ustaw, rozporządzeń, oficjalnych dokumentów administracji publicznej, dostępnych danych statystycznych oraz założeń polityki kulturalnej

państwa i samorządów). W procesie badawczym wykorzystano źródła wtórne (desk research) i pierwotne, jak również metody: analizy retrospektywnej (ex post) oraz porównań międzyorganizacyjnych.

Autorka dysertacji uzyskała zróżnicowany materiał empiryczny stanowiący podstawę do opracowania wyników badań oraz sformułowania na ich podstawie uogólnionych wniosków. Spójny układ działań badawczych oraz odpowiedni zestaw metod i narzędzi badawczych uwiarygadniają osiągnięte wyniki badań. Zebrane informacje stanowiły podstawę do weryfikacji założonych hipotez szczegółowych. Na szczególne uznanie zasługuje fakt, iż prowadzone prace badawcze obejmowały wykorzystanie testowania statystycznego. Należy podkreślić, iż Doktorantka dokonała szczegółowej weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz zaprezentowała wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz. Wyniki badań przyczyniły się do sformułowania rekomendacji dla filharmonii funkcjonujących w Polsce. Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska zawiera głównie walory implementacyjne, szczególnie ze względu na charakter wdrożeniowy, a jej zawartość świadczy o dobrym przygotowaniu Doktorantki do realizacji prac naukowo-badawczych oraz do ich prowadzenia w przyszłości. Należy wskazać, iż Autorka wykazała się wysokimi kompetencjami analizy i syntezy oraz posługiwania się metodami i narzędziami badawczymi w naukach o zarządzaniu i jakości. Zaprezentowany przez Autorkę warsztat badawczy, poziom samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, jak również umiejętność wyciągania wniosków uważam za odpowiednie.

5. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej w danej dyscyplinie naukowej

Recenzowana praca doktorska mgr Małgorzaty Kaczmarek to studium identyfikujące problematykę zarządzania filharmoniami w Polsce. Podjęta przez Doktorantkę problematyka charakteryzuje się dużym stopniem nowości oraz przydatnością naukową i praktyczną. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są prawidłowe i umożliwiły osiągnięcie postawionych założeń badawczych. Autorka wykazała się wiedzą z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w której mieści się rozprawa. Praca dowodzi posiadania przez Doktorantkę odpowiedniego warsztatu badawczego oraz rozwiniętej wiedzy praktycznej do prowadzenia dalszych badań naukowych w tym zakresie. Od strony redakcyjnej opracowanie rozprawy jest staranne, należy podkreślić odpowiednią estetykę pracy, logiczną strukturę rozdziałów i odpowiedni tok wyводу prowadzony przez Doktorantkę. Praca przedstawiona do recenzji została napisana poprawnym językiem, redakcyjna strona przygotowana jest prawidłowo, na wysokim poziomie. Należy podkreślić, iż zawarte w rozprawie treści są ujęte

w sposób czytelny, a przejrzyste tabele i rysunki dopełniają zaprezentowany materiał empiryczny.

Wykorzystana w rozprawie literatura jest adekwatna, zawiera opracowań głównie polskich, jak też zagranicznych. W rozprawie wykorzystano istotne, pozycje literaturowe z rozpatrywanej problematyki dotyczącej zarządzania filharmoniami w Polsce. W związku powyższym dokonany przegląd literatury, należy uznać zrealizowany, ale w zakresie wystarczającym.

6. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Problem naukowy przedstawiony przez Autorkę rozwiązany został w rozprawie, gdzie kolejno sprecyzowano główne założenia metodyczne i twórczo rozwinięto metodykę analityczną pozwalającą na wielowymiarowe podejście badawcze, umożliwiające przeprowadzenie wnioskowania. Wiedza Doktorantki z zakresu problematyki rozprawy przełożyła się na oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w odniesieniu do podjętej problematyki.

Doktorantka w sposób właściwy i jednoznaczny sformułowała problem naukowy, który następnie rozwiązała właściwie przy użyciu metod naukowych. Zakres i stopień wiedzy Doktorantki w zakresie dyscypliny naukowej, której dotyczy praca, jest odpowiedni zarówno w zakresie teoretycznym, jak również aplikacyjnym. Dysertacja jest prezentacją ujęcia, a zastosowanie takiej perspektywy w aktualnie mało przewidywalnym otoczeniu, staje się uzasadnione. Praca stanowi wkład do badań nad zagadnieniem problematyki zarządzania filharmoniami w Polsce, co bezpośrednio mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

7. Wnioski końcowe

Powyższe rozważania pozwalają jednoznacznie stwierdzić, iż Doktorantka wykazała się odpowiednim poziomem umiejętności merytorycznych, formalnych, właściwych dla rozprawy doktorskiej. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są odpowiednie i umożliwiły osiągnięcie postawionych założeń badawczych oraz doprowadzały do konkretnych rozwiązań aplikacyjnych. Przedstawiona do recenzji praca dowodzi posiadania przez Doktorantkę dobrego warsztatu naukowo-badawczego oraz rozwiniętej wiedzy praktycznej do samodzielnego prowadzenia rozważań i badań naukowych. Pragną podkreślić, iż rozprawa doktorska zasługuje na szczególne uznanie, Autorka powinna rozważyć jej opublikowanie w formie monografii naukowej.

Na istotny wkład własny Doktorantki zasługują następujące elementy rozprawy:

- bardzo wnikliwe oraz szczegółowe omówienie poszczególnych zagadnień w obrębie omawianej problematyki teoretycznej oraz empirycznej pracy, łączenie teorii z praktyką,
- skonstruowanie oryginalnego metodycznego rozwiązania służącego wskazaniu determinant zarządzania filharmoniami w Polsce,
- właściwe opracowanie oraz formułowanie wniosków, rekomendacji praktycznych.

Po szczegółowym zapoznaniu się z rozprawą doktorską nasuwają się zagadnienia do dyskusji:

- Jakie są kluczowe determinanty o największym potencjale oddziaływania na zarządzanie filharmoniami w Polsce?
- Jakie wyzwania w zakresie dynamicznie rozwijających się technologii mogą mieć największy wpływ na zarządzanie filharmoniami w Polsce?

W świetle powyższej przedstawionych opinii rozprawa doktorska mgr Małgorzaty Kaczmarek pt. *Determinanty zarządzania polskimi filharmoniami* napisanej pod kierunkiem naukowym promotor: dr hab. Beaty Glinkowskiej-Karuzę, prof. UŁ oraz promotora pomocniczego: dr Emiliana Gwiazdzińskiego spełnia wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim, zatem występuję z wnioskiem do Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

Wnoszę ponadto o wyróżnienie rozprawy doktorskiej ze względu na fakt, iż prezentuje wysoki poziom merytoryczny i aplikacyjny. Dysertacja wyróżnia się nowością oraz aktualnością omawianej problematyki, oryginalnością zastosowanych metod i narzędzi oraz praktycznymi rekomendacjami i wnioskami. Praca posiada szczególne walory poznawcze, a przede wszystkim pragmatyczne. Doktorantka zaprezentowała wysoki poziom wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w ramach rozprawy doktorskiej, a także wykazała się wysokimi kompetencjami w tym obszarze tworząc rekomendacje dla szczególnie przydatny z punktu widzenia zarządzających polskimi filharmoniami.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska