

Łódź, 15 grudnia 2025

dr hab. Halina Sobocka-Szczapa, prof. SAN

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Kaczmarek pt.:

„Determinanty zarządzania polskimi filharmoniami”

napisanej pod kierunkiem naukowym:

promotor:

dr hab. Beaty Glinkowskiej-Krauze, prof. UŁ i promotora pomocniczego dra Emiliana Gwiazdzińskiego

Podstawą wydania recenzji jest uchwała podjęta na posiedzeniu Komisji UŁ ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w dniu 20 października 2025 roku.

Ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim wskazują na konieczność zwrócenia uwagi w kolejnych punktach recenzji na elementy takie, jak: wybór tematu rozprawy oraz sposób jego przedstawienia, zawartość merytoryczną, stopień oryginalności zdefiniowanego problemu naukowego, wiedzę teoretyczną, jak również zaprezentowany warsztat badawczy autora. W końcowych konkluzjach uwzględnione zostaną elementy oceny ogólnej wiedzy teoretycznej osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora, umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz oryginalności rozwiązania problemu naukowego. Ocena ta zostanie uzasadniona.

Recenzja została przeprowadzona oraz opracowana według następującego schematu:

- 1. Uwagi ogólne dotyczące strony formalnej i redakcyjnej rozprawy*
- 2. Ocena wyboru tematu rozprawy i sposobu jego przedstawienia*
- 3. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy oraz uwagi dyskusyjne*
- 4. Uwagi końcowe*
- 5. Konkluzja recenzji*

1. Uwagi ogólne dotyczące strony formalnej i redakcyjnej rozprawy

Recenzowana praca obejmuje 476 stron wydruku komputerowego, na który składa się wprowadzenie, pięć rozdziałów, zakończenie, 10 załączników, bibliografia (560 publikacji książkowych i artykułów oraz 114 publikacji internetowych, spis tabel (95), spis rysunków (18), spis wykresów (43) streszczenie rozprawy doktorskiej w języku polskim oraz w języku angielskim.

Sporządzona bibliografia jest obszerna, jak również w przeważającej części aktualna. Większość przytoczonych pozycji literaturowych opublikowanych było po 2010 r., co przyczynia się do spełnienia postulatów dotyczących aktualności przeprowadzonych badań literaturowych ze zdefiniowanego przez Autora obszaru badawczego. Oceniając kryterium zbieżności doboru literatury z tematyką recenzowanej rozprawy należy wskazać na dobre skorelowanie badań teoretycznych z głównym nurtem rozważań zawartych w pracy.

Oceniając kryteria formalne dotyczące redakcji oraz sformułowań językowych należy stwierdzić, iż praca napisana jest językiem poprawnym, styl prowadzenia wywodu odpowiada kanonowi opracowań naukowych, spełniając wymogi formalne przewidziane dla prac awansowych na stopień naukowy doktora. Oczywiście, jak w każdej pracy, tak i w tej można znaleźć małe uchybienia językowe czy stylistyczne, ale nie wpływają one na odbiór pracy, jako całości. Odnosząc się do aspektów redakcyjnych można zauważyć, że niepotrzebne jest stosowanie w pisowni całych imion Autorów publikacji, co sztucznie zwiększa objętość pracy, tym bardziej, że liczba przywołań jest bardzo duża. Ta sama uwaga dotyczy braku stosowania słowa „wieku” zamiast „w.” w przypadku przytaczania czasokresu zmian.

Ponadto daje się zauważyć brak spisu skrótów, co przy częstym odwoływaniu się do nich uniemożliwia ciągłość śledzenia wywodów, zawartych w rozprawie. Na negatywne podkreślenie zasługuje także brak proporcjonalności rozdziałów, a przede wszystkim wyróżniający się pod względem objętości rozdział piąty. W kolejnej obróbce redakcyjnej, np. na potrzeby publikacji, proponowałabym podzielenie tego rozdziału na dwie części. Tym bardziej jest to możliwe, że w rozprawie można znaleźć fragmenty, które w luźny sposób powiązane są z treścią rozdziału (ppkt. 4.5.), a które mogłyby stanowić interesujące uzupełnienie rozdziału poświęconego problemom pracy badawczej (Załącznik 1).

W rozprawie obserwowane są również liczne powtórzenia. Dotyczą one zarówno całych fragmentów rozważań (np. kwestie finansowe), jak drobniejszych kwestii np. braku badań, dotyczących wybranego obszaru badawczego.

Mimo powyżej wskazanych uchybień rozprawa jest jednak staranna.

2. Ocena wyboru tematu rozprawy i sposobu jego przedstawienia

Przedłożona do recenzji rozprawa dotyczy zarządzania polskimi filharmoniami, a przede wszystkim zidentyfikowania determinant tego zarządzania. Zdaniem Autorki jest to obszar na tyle mało rozpoznany, że wymaga podjęcia szerokich badań, przede wszystkim ze względu na konieczność prowadzenia takich działań, zarówno w sektorze szeroko rozumianej kultury, jak

się do poruszanych zagadnień można z dużą pewnością twierdzić, że podjęty w rozprawie temat jest aktualny i ważny, a równocześnie wciąż problematyczny w praktyce. Nie można bowiem jednoznacznie uznać, że zmiana działań w poszczególnych obszarach, determinujących działanie instytucji kultury (s. 92-140) pozwoli na zwiększenie sprawności ich funkcjonowania. Dlatego też z perspektywy zarządzania zaproponowane przez Autorkę ujęcie tematu jest bardzo ważne i słuszne ze względu na pogłębiające się rosnące trudności w podmiotach analizowanego sektora, zwłaszcza w kontekście zmieniających się warunków otoczenia.

Powyższe rozważania wskazują na założenie wielowątkowości, co może mieć związek z brakiem dotychczasowych badań, jak również ograniczonym dorobkiem teoretycznym w dziedzinie funkcjonowania sektora kultury w kontekście zarządzania tego rodzaju podmiotami.

Przeprowadzony przez Autorkę proces badań (s. 194) umożliwia stwierdzenie, że problematyka zdefiniowana przez Autorkę rozprawy traktowana jest przez badaczy w sposób bardzo szeroki i mało konkretny, wręcz chaotyczny pod względem możliwości implementacji w określonym sektorze. Autorka zaplanowała w związku z tym kilkietapowy proces badań empirycznych, w którym wykorzystwała kompilację metod i technik badawczych w celu uzyskania wyników umożliwiających szersze spojrzenie na problem oraz wyciągnięcie wniosków, które umożliwią sformułowanie kompleksowych rekomendacji dla zarządzających instytucjami kultury, a zwłaszcza filharmoniami.

Reasumując, rozprawa doktorska pod względem wyboru tematyki i przeprowadzonego procesu badawczego oceniam pozytywnie. Praca została napisana w sposób bardzo zwarty, z zachowaniem logicznej sekwencji badawczej. Przeprowadzone rozważania związane są bezpośrednio lub pośrednio ze zdefiniowanym celem głównym. Wywód naukowy prowadzony jest dość konsekwentnie. Sposób przedstawienia problematyki w aspekcie kolejności rozdziałów jest prawidłowy. Na pozytywną ocenę zasługuje również wybór metody analizy literatury przedmiotu, a mianowicie systematyczny przegląd literatury, zarówno polskiej, jak i anglojęzycznej.

3. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy oraz uwagi dyskusyjne

Przedstawiona do recenzji rozprawa dotyczy problematyki, która dotychczas stanowi margines badań naukowych. Powodem tego jest brak zmian wywołanych przemianami systemowymi w sektorze kultury. Urynkowienie całej gospodarki w żadnym, bądź bardzo ograniczonym stopniu, wpłynęło na funkcjonowanie tego typu instytucji, co przede wszystkim ma związek ze specyfiką rodzaju prowadzonej działalności. Autorka wskazuje „odporność instytucji na innowacje organizacyjne” (s. 7). Zatem wielowątkowy charakter rozprawy, związany głównie z przełożeniem zasad zarządzania lub wyborem/dostosowaniem stylu zarządzania do sytuacji i uwarunkowań w jakich funkcjonują podmioty sektora kultury, a zwłaszcza filharmonie czyni pracę niezwykle ważną dla działania takich instytucji, a równocześnie pracę konkretną, głębszą, spolaryzowaną.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Zarządzanie w sektorze kultury*, omówione zostały podstawowe definicje i

ujęcia zarządzania. Wskazano ewolucję tych pojęć oraz odniesienie do praktyki organizacyjnej. W rozdziale drugim, zatytułowanym *Uwarunkowania funkcjonowania filharmonii w Polsce*, poruszono problematykę uwarunkowań, wynikających z otoczenia makroekonomicznego filharmonii. Zawarto w nim definicję kultury i działalności kulturalnej oraz charakterystykę sektora kultury w Polsce. W rozdziale trzecim, *Filharmonia jako organizacja*, ukazano rozwój filharmonii w perspektywie historycznej oraz wskazano na specyfikę działalności artystycznej, umożliwiając w ten sposób zrozumienie mechanizmów jej funkcjonowania w oparciu o strukturę organizacyjną i podział pracy, jak również szczególną rolę osób zarządzających tą instytucją. Rozdział czwarty, *Metodyka i organizacja badań własnych*, opisuje w sposób szczegółowy cele badawcze, problem badawczy oraz pytania i hipotezy badawcze, a także zastosowaną w rozprawie metodykę badawczą, w tym dobór metod, technik i narzędzi badawczych wraz z ich charakterystyką w kontekście całego procesu badawczego. Zaprezentowana została również procedura badawcza. Rozdział piąty, *Czynniki determinujące zarządzanie polskimi filharmoniami*, prezentuje wyniki przeprowadzonych badań, z podziałem na badania ilościowe i jakościowe, uwzględniając aspekty organizacyjne, finansowe, strukturalne, strategiczne i kadrowe. Analizie poddano także postawy kadry kierowniczej wobec zmian. Rozdział zakończony jest wnioskami, płynącymi z badań, zawierającymi zarówno zaobserwowane ograniczenia, jak i kierunki dalszych badań naukowych.

Przechodząc do omówienia zawartości merytorycznej rozprawy, skoncentruję się na początek na opracowanym przez Autorkę **wstępie**. Ma on charakter przekrojowy, dlatego też od razu daje się zauważyć brak dokładniejszego pokazania relacji między sektorem publicznym, sektorem kultury oraz sektorem muzycznym. Stosowanie tych pojęć zamiennie jest błędem merytorycznym. Ponadto tego typu niedoskonałość rozważań powoduje bałagan, uniemożliwiający płynne zapoznanie się z przekazywaną treścią/myślą. Dotyczy to zresztą także innych fragmentów rozprawy. Pojawia się przy tym inny problem, związany z brakiem wewnętrznie spójnych definicji, a mianowicie sformułowanie „poprawa sprawności i efektywności” (s.10). Z uwagi na to, że w kolejnych rozważaniach Autorka również używa tych sformułowań, wydaje się, że wymagają one uwagi i dodatkowego wyjaśnienia. Powyższe uwagi sprawiają, że sposób wyводу, choć dość logiczny, wymaga uproszczenia i usystematyzowania. Moim zdaniem za wiele miejsca we wstępie poświęcono metodologii analizy literatury przedmiotu, jak i luce badawczej. Treści te powinny zostać zawarte w rozdziale, poświęconym metodyce badania. Ponadto można by zadać pytanie dlaczego systematyczny przegląd literatury znalazł się w spisie treści, a luka badawcza – nie. Wydaje się, że Autorka sama pogubiła się w tym co ważne a co nie.

W tym kontekście prosiłabym Autorkę o bliższe scharakteryzowanie zależności między sektorem publicznym, sektorem kultury oraz sektorem muzycznym, jak również precyzyjne zdefiniowanie pojęcia sprawności i efektywności działania tym bardziej, że w tekście rozprawy pojawia się też pojęcie skuteczności.

Generalnie, zaproponowany przez Autorkę wstęp rozprawy jest poprawny, tym niemniej wymaga szerszego uzasadnienia podjętego w niej problemu, jak również zwięzłej konkluzji dlaczego i w jakim celu ta praca powstaje, ponieważ ginie ona w natłoku informacji, zawartych w tej części rozprawy. Niepotrzebny jest również tak szeroki opis celów, hipotez i pytań badawczych, ponieważ to samo zostało powtórzone w rozdziale czwartym.

W pierwszym rozdziale Autorka skupiła się na charakterystyce teoretycznej zarządzania w sektorze kultury. Jednak znaczna część rozważań poświęcona jest zarządzaniu w sektorze publicznym. Pojawia się w tym przypadku wątpliwe stwierdzenie, że instytucje publiczne muszą działać zgodnie z prawem (s.29), a dotyczy to przecież wszystkich podmiotów. Wydaje mi się, że sformułowanie takie miało na celu podkreślenie znaczenia obowiązującego systemu prawa dla funkcjonowania tego typu instytucji. Nie jest to jednak sformułowanie poprawne merytorycznie. Należałoby unikać opinii, które mogą budzić wątpliwości. Natomiast na pozytywne podkreślenie zasługuje porównanie zarządzania w organizacji publicznej i prywatnej (tab.1.2.), które może stanowić punkt wyjścia dla dalszych rozważań. W kolejnym fragmencie rozprawy Autorka przeszła do analizy zarządzania w sektorze kultury, wyjaśniając równocześnie zakresy pojęciowe zarządzania kulturowego, zarządzania kulturą i zarządzania w kulturze. Rozumiem, że to ostatnie pojęcie jest tożsame z zarządzaniem w sektorze kultury, ponieważ innego odniesienia nie znalazłam. W dalszym fragmencie rozdziału pokazane zostały koncepcje i metody zarządzania, które niekoniecznie mają charakter współczesny chyba, że współczesność będzie zastąpiona teraźniejszością. Fragment ten jest obszerny, w sposób wyczerpujący opisuje różne koncepcje zarządzania, odnosząc ich stosowanie do sektora kultury. Rozważania mają dużą wartość poznawczą i świadczą o tym, że instytucje kultury mimo dość dużej odporności na zmiany, są w stanie czerpać z dorobku nauki i zarządzania. Jedną rzeczą jest jednak zastanawiająca. Rozumiem podporządkowanie toku rozważań Autorki wyłącznie zarządzaniu, ale moje zdziwienie budzi to, że w opisie różnych koncepcji zarządzania pojawiło się zarządzanie wiedzą (co jest oczywiste w instytucjach kultury), a nie pojawiło się zarządzanie zasobami ludzkimi. Zresztą w ogóle problemy tzw. miękkiego/humanistycznego zarządzania w rozprawie są raczej pomijane. Podobna sytuacja dotyczy stymulatorów implementacji zarządzania w polskich instytucjach kultury. Generalnie, rozdział ma charakter trochę chaotyczny, tym niemniej posiada dużą wartość poznawczą, jak również wskazuje na unikalność i wyjątkowość publicznych instytucji kultury, wynikających „ze specjalnych celów ich powołania, implikujących w dalszej kolejności ich misję, cele oraz strategię działania” (s. 79).

Powyższe uwagi skłaniają mnie do poruszenia kwestii braku koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w rozważaniach. W jaki sposób Autorka uzasadnia ten brak? Czy organizacja sektora kultury może pomijać ten problem i jakie mogą być tego konsekwencje?

W rozdziale drugim przedmiotem zainteresowania Autorki były uwarunkowania funkcjonowania filharmonii w Polsce. Jednak początkowy fragment tego rozdziału (s. 81-92) jest poświęcony kulturze i sektorowi kultury. Właśnie tego rodzaju wprowadzenia do treści rozdziałów wątków bardziej ogólnych wpływa na chaos, który utrudnia śledzenie prezentowanych wywodów. W rozdziale tym po raz kolejny pojawia się odniesienie do kwestii prawnych, ponieważ Autorka podkreśla, że w polskim prawie, jak również literaturze ekonomicznej i innych dziedzinach, nie proponuje się definicji ani kultury, ani instytucji kultury, co uważa za niezwykle ważne, zwłaszcza w kontekście regulacji prawnych, wpływających na działania tej sfery (s. 85). Jednak w dalszej części rozdziału znalazła się propozycja ustawodawcy, odnosząca się do charakteru działalności gospodarczej (s. 115). W charakterystyce sektora kultury brakuje potwierdzenia wzrostu jego udziału w tworzeniu PKB, jak również licznie zatrudnionych pracowników (s. 89). **Dlatego do Autorki kieruję prośbę o uzupełnienie tych informacji.** Najobszerniejszy fragment rozdziału stanowi charakterystyka determinant funkcjonowania filharmonii. Część ta zawiera odniesienia do w zasadzie wszystkich uwarunkowań, jakie mogą wpływać na działanie takich podmiotów. Moje wątpliwości dotyczą nazwy uwarunkowań politycznych (s. 96). Z ich opisu wynika raczej, że są to uwarunkowania systemowe, które można połączyć z uwarunkowaniami prawnymi i statutowymi, następnymi w kolejności. Podobnie można odnieść się do odrębnego opisu determinant finansowych (s. 112), które pojawiają się już wcześniej. Wymaga to zdecydowanego ujednolicenia, chociaż z punktu widzenia funkcjonowania badanych instytucji, wydzielenie determinant finansowych jest niezwykle ważne. Konieczne wydaje się również uzupełnienie determinant społeczno – kulturowych, w których powinny znaleźć się m.in. takie elementy, jak możliwości finansowe społeczeństwa, czy adekwatność oferty do zapotrzebowania odbiorców. Mimo powyższych uwag, rozdział drugi jest dobrze opracowany, zwłaszcza pod kątem oceny przyjętych do analiz zagadnień i ich opisu w oparciu o bogatą literaturę polską i akty prawne. Literatura jest bowiem adekwatna i różnorodna. Uważam ten rozdział za systematyzujący rozważania teoretyczne dotyczące zdefiniowanego zakresu badawczego. Natomiast zabrakło mi systematyczności w strukturze prowadzonych rozważań. Ponadto, poczułam niedosyt odniesienia analizowanych treści, przede wszystkim w zakresie uwzględnienia determinant ludzkich w działach badanych organizacji. Zdaję sobie sprawę z podporządkowania przeprowadzonych analiz sformułowanemu problemowi badawczemu. Tym niemniej całkowite pominięcie kwestii zarządzania zasobami ludzkimi i skorelowanego z tym zagadnienia problemu rynku pracy wydaje się dość ważnym mankamentem. **Dlatego też mam zatem prośbę do Autorki o krótką wypowiedź na temat tego, czy uwarunkowania rynku pracy wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi w badanych podmiotach oraz uzasadnienie wyłączenia zarządzania zasobami ludzkimi z przeprowadzonego badania.**

Rozdział trzeci jest standardowym rozdziałem w pracach badawczych, charakteryzującym przedmiot badań. Rozdział został opracowany w sposób prawidłowy pod względem merytorycznym, w oparciu o bogatą literaturę przedmiotu, polską i anglojęzyczną. Zaprezentowano w nim zarówno ujęcie historyczne powstawania i funkcjonowania filharmonii, jak i specyfikę ich działalności. Treść rozdziału została wzbogacona przez ilustracje graficzne,

umożliwiający bliższe przyjrzenie się przestrzennemu rozmieszczeniu filharmonii (rysunek 1.2. tabela 3.2) , jak również dynamice rozwoju liczby tych instytucji (wraz z teatrami – wykres 3.1.) i związanemu z tym współczynnikowi „obłożenia” miejsc w sali koncertowej (wykres 3.2.). Wykres ten jest jednak w ogóle nieczytelny, ponieważ nie posiada opisu. Informacje są chyba możliwe do zinterpretowania jedynie przez Autorkę. **Dlatego też prosiłabym Autorkę o przybliżenie źródeł i czasokresu prowadzonych analiz, a także o wyjaśnienie co znajduje się na osiach wykresu.** Pozostałe fragmenty rozdziału są opracowane w sposób prawidłowy po względem merytorycznym. W sposób rzetelny i rzeczowy wskazano na specyfikę organizacji, jaką jest filharmonia. Pojawił się jednak problem, na który zwracałam już uwagę wcześniej, a mianowicie kwestie kadrowe. Specyfika filharmonii wpływa na konieczność prowadzenia polityki kadrowej dwutorowo – w odniesieniu do kadry menedżerskiej (zarządzanie organizacją) oraz muzyków (zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi). Autorka koncentruje się w swojej rozprawie wyłącznie na tym pierwszym zagadnieniu. Z punktu widzenia zwartości i systematyczności rozważań jest to w zasadzie zrozumiałe.

W tym kontekście prosiłabym Autorkę o wyrażenie opinii na temat możliwości osiągnięcia sukcesu przez organizację tylko i wyłącznie poprzez osiągnięcie twardych parametrów i kształtowanie strategii bez udziału kadry.

Rozdział czwarty prezentuje metodykę badań własnych. W pierwszej kolejności zdefiniowano zarówno cel główny, jak i cele szczegółowe, które mają charakter praktyczny, poznawczy i metodyczny. Podstawowe znaczenie mają cele poznawcze, które zawierają również elementy celów teoretycznych, ponieważ mają umożliwić uporządkowanie wiedzy oraz poszerzenie dorobku naukowego w obszarze zarządzania publicznymi instytucjami kultury.

Cele pracy zostały wyznaczone w oparciu zidentyfikowane luki badawcze: teoretyczna, empiryczna, metodyczna oraz praktyczna. Były one również przesłanką dookreślenia problemu badawczego (*identyfikacja determinant zarządzania polskimi filharmoniami*) oraz hipotez badawczych rozprawy doktorskiej. Hipoteza główna pracy: „*Filharmonie w Polsce w reakcji na zmieniające się otoczenie, stosują zróżnicowane koncepcje zarządzania*” znajduje odzwierciedlenie w sformułowanych hipotezach szczegółowych (4), zawierających dodatkowo bardzo drobiazgowo elementy procesu badawczego. Wydaje mi się, że jest to błędne podejście do kwestii formułowania hipotez badawczych, ponieważ np. w hipotezie drugiej wyszczególnione są czynniki wpływające na relacje z organem prowadzącym, w hipotezie trzeciej – rodzaje zarządzania, zaś w hipotezie czwartej – rodzaje innowacji. Nie ma to związku z procesem formułowania hipotez, a powinno być zawarte w treści hipotezy szczegółowej. Jest to nieuzasadnione wydłużanie tekstu pracy.

Wieloaspektowość problemu badawczego oraz szerokie spektrum badawcze wynikające z przyjęcia różnych perspektyw, wpłynęło także na konstrukcję pytań badawczych. Jest ich 7 i są one bardzo szczegółowe. Odzwierciedlają istotę celów szczegółowych i są skorelowane z celem głównym. Autorka skoncentrowała się w nich na identyfikacji nie tylko kwestii zarządzania, ale także na problematyce kontaktów z organami prowadzącymi oraz kwestiach finansowania instytucji kultury, a właściwie tylko filharmonii.

W tym miejscu prosiłabym Autorkę o krótkie uzasadnienie przyjętego sposobu prezentacji założeń badawczych, zwłaszcza prezentacji hipotez i pytań badawczych.

Zdefiniowane założenia badawcze rozprawy wpłynęły na określenie kierunków postępowania w procesie badawczym i umożliwiły opracowanie szczegółowej procedury badawczej (rys. 4.1.). Moim zdaniem jest ona spójna i determinuje możliwość osiągnięcia celów rozprawy. Na pozytywne podkreślenie to, że proces badawczy zapoczątkowany został dogłębnymi badaniami literaturowymi, które w połączeniu z doświadczeniami praktycznymi, przyczyniły się do zaobserwowania problemów, z którymi borykają się filharmonie w trakcie podejmowanych działań i decyzji. Badania literatury zostały przeprowadzone za pomocą procedury systematycznego przeglądu literatury, mającego charakter uproszczonej syntezy wiedzy. Procedura ta umożliwia uniknięcie powiązań między badaniami własnymi a istniejącymi. Przyjęcie tego sposobu postępowania w analizie literatury przedmiotu należałoby uznać za ważną zaletę pracy, zwłaszcza w kontekście wskazanego przez Autorkę braku intensywnej implementacji założeń zarządzania w praktyce instytucji sektora kultury.

Pozytywnie ponadto należy się odnieść do rodzaju i liczby zastosowanych metod, technik i narzędzi badawczych, zaprezentowanych w rozprawie. Odpowiadają one przyjętemu przez Autorkę założeniu wielowątkowości prowadzonej pracy badawczej, wynikającej z braku dotychczasowych badań oraz ograniczonego dorobku teoretycznego w zakresie funkcjonowania sektora kultury w kontekście zarządzania tego rodzaju podmiotami. W rozdziale znalazła się też charakterystyka narzędzi badawczych wykorzystanych w badaniach. Rozdział pozwala zrozumieć dlaczego użyto tych a nie innych narzędzi badawczych.

W analizowanym rozdziale Autorka nie uniknęła jednak niepotrzebnego rozszerzenia pracy. Moim zdaniem podpunkt 4.5., zatytułowany *Badacz i jego etyka*, jest interesującym, ale obocznym wątkiem rozprawy. Wpływa to powiększenie ilości stron pracy, ale nie przynosi efektu w postaci merytorycznego pogłębienia jej treści. Także charakterystyka badanej populacji powinna się znaleźć w rozdziale piątym. Charakterystyka ta wskazuje na to, że badanie można uznać za pełne, ponieważ w wywiadach kwestionariuszowych uczestniczyli przedstawiciele wszystkich filharmonii w Polsce. Ponadto w badaniu jakościowym uczestniczyło 25 przedstawicieli tych instytucji, zaś w badaniu eksperckim – 5 osób. Populacja respondentów została zweryfikowana wyłącznie pod kątem płci, zajmowanych stanowisk oraz stażu pracy. Powodem takiego podejścia były – jak się wydaje – przyjęte założenia badawcze.

W tym miejscu prosiłabym Autorkę o uzasadnienie umieszczenia wskazanych powyżej fragmentów w rozdziale czwartym.

W rozdziale czwartym zaobserwowałam też pewne niedostatki. Moim zdaniem rys. 4.2. jest nieczytelny, tabela 4.16. jest niepoprawnie sformatowana po przeniesieniu, poza wywiadem

kwestionariuszowym, który nie wymaga szczegółowej charakterystyki, brakuje przybliżenia sposobu przeprowadzania wywiadów.

Generalnie, rozdział czwarty jest napisany poprawnym językiem, umożliwia zapoznanie się metodyką, a przede wszystkim procedurą przeprowadzonych badań. Jest napisany w oparciu o bogatą literaturę przedmiotu. Zawiera przy tym wątki zarówno wartościowe, pogłębiające zawartość merytoryczną rozprawy, jak i wątki oboczne z jej punktu widzenia. Można go jednak zaakceptować, jako rozdział rozprawy doktorskiej.

W rozdziale piątym Autorka zaprezentowała wyniki przeprowadzonych badań, w podziale na badania ilościowe, jakościowe oraz wnioski z badań. W analizie badań ilościowych zwraca uwagę błąd, który zazwyczaj się popełnia przez niedoświadczonych badaczy, a mianowicie uwzględnienie w rozważaniach danych w postaci odsetek. W tak ograniczonej pod względem liczebności populacji, wystarczające się przytaczanie wyłącznie danych liczbowych. Ponadto utrzymanie wykresów w jednej tonacji, jak również powtarzanie tytułów na wykresach i pod nimi, zmniejsza obszar wykresu nie ułatwia odczytania wyników.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, zdecydowana większość respondentów posiada wykształcenie wyższe artystyczne (18 osób), tylko nieliczni posiadają wykształcenie ekonomiczne lub wprost – menedżerskie. Organami prowadzącym są w przeważającym stopniu samorządy terytorialne (16 filharmonii), zaś źródłem finansowania – dotacje. Poziom tego finansowania oceniony został przez większość respondentów, jako średni (nie wiem co to oznacza), a przez około 1/3 badanych, jako niezadowolający. Wpływa to konieczność dywersyfikowania tych źródeł i uzupełniania ich poprzez działalność własną i środki pozyskiwane. Źródła finansowania wpływają na ocenę relacji z organami prowadzącymi, które oceniane są przez większość badanych, jako dobre i bardzo dobre (20 osób). Natomiast komunikacja z tym organem oceniana jest raczej, jako poprawna lub trudna (12 osób). Nie ma to związku z poziomem autonomii, który deklaratywnie jest bardzo wysoki (17 osób).

Identyfikacja czynników mogących oddziaływać na zarządzanie filharmonią zawarta w badaniu ilościowym jest dość nieczytelna. Mimo zawarcia pytań, odnoszących się do poszczególnych grup czynników (zgodnie z wcześniejszą klasyfikacją) brakuje odpowiedzi na to, które z nich w sposób najbardziej istotny kształtują to zarządzanie. Do tego fragmentu mogą odnosić wszystkie wcześniej zgłoszone uwagi do struktury wskazanych w rozprawie determinant. Podobne wrażenie sprawia początkowy fragment, dotyczący wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Dalsze szczegółowe analizy odnoszące się do kultury organizacyjnej przynoszą wprawdzie wiele informacji o charakterze relacji występujących w filharmoniach, tym niemniej brakuje tu konsekwencji dla zarządzania. Analogiczne są rozważania odnoszące się do skuteczności, które przynoszą jedynie informacje o sposobie podejścia do tego zjawiska przez respondentów. Dopiero w tabeli 5.2. znajdujemy odpowiedź na kwestię wpływu skuteczności na działania o charakterze zarządczym. Temat ten jest rozwijany w kolejnym fragmencie, dotyczącym praktyk zarządczych i innowacji. Analizowana część rozdziału piątego zakończona jest analitycznym opisem specyfiki funkcjonowania filharmonii oraz i ich przyszłości. Wskazane uwagi świadczą o bardzo obszernym podejściu

Autorki do identyfikacji uwarunkowań zarządzania polskimi filharmoniami, jak również możliwości implementacji tego procesu. Tym niemniej przeprowadzone analiza badań ilościowych wielu miejscach zawiera wątki, które mogłyby być w większym stopniu usystematyzowane. Treść przeładowana ilustracją graficzną jest bowiem w niektórych przypadkach po prostu nieczytelna. Tym niemniej fragment ten należy uznać za wartościowy pod względem poznawczym.

W tym miejscu chciałabym zapytać Autorkę o to, jak można byłoby uszeregować przeanalizowane w badaniu ilościowym determinanty zarządzania filharmoniami od najważniejszych do najmniej ważnych dla możliwości stosowania ich w filharmoniach?

Zdecydowanie bardziej pozytywne wrażenie mam po przeczytaniu części pracy, opisującej wyniki badań jakościowych. Widać tu systematyzację prowadzonych wywodów, jak również merytoryczne podporządkowanie chęci Autorki do zaprezentowania jak najstarszego spektrum opinii, wypowiedzianych przez respondentów. Pierwszy fragment analizowanego podrozdziału staje się bogatym źródłem informacji o filharmoniach, ich funkcjonowaniu i otoczeniu, w obszarze którego realizują swoje działania. Jest także źródłem informacji o kadrze, co – jak się wydaje – w dotychczasowych rozważaniach było trochę pomijane. Natomiast drugi fragment podrozdziału traktuje o kwestiach, związanych z zarządzaniem. Jest w nim widoczne wielowątkowe podejście Autorki do tego problemu, łącznie z wyzwaniami (frekwencyjnymi, edukacyjnymi i programowymi) stojącymi przed filharmoniami, wpływającymi na ich przyszłość.

Kolejny podpunkt rozdziału piątego zawiera wnioski z badań, w których Autorka dokonała próby podsumowania wyników przeprowadzonego procesu badawczego. Znalazły się tu: wyrytkowe weryfikacje przyjętych hipotez badawczych (H1, H2a, H3, H4) oraz ocena przydatności badań dla zrozumienia przyczyn różnicujących polskie filharmonie (**nie wiem o co chodzi, czy o specyfikę wszystkich filharmonii, czy poszczególnych placówek tego typu**). Pragnę zaznaczyć, że należałoby unikać tego rodzaju sformułowań, ponieważ mogą być potraktowane, jako autorecenzja. Ponadto proces weryfikacji hipotez ma charakter bardzo wybiórczy, co świadczy o specyficznym sposobie ich formułowania przez Autorkę, o czym wspomniałam już wcześniej.

Ostatnie dwa podpunkty analizowanego rozdziału zawierają: case study 5 filharmonii, wybranych celowo na podstawie doprecyzowanych w rozprawie kryteriów oraz ograniczenia badawcze i kierunki dalszych badań. Przeanalizowane przypadki badawcze filharmonii stanowią ciekawe uzupełnienie przeprowadzonych badań. Wskazane o ostatnim podpunkcie bariery procesu badawczego wskazały na konieczność poszerzenia badań jakościowych, doprowadzając do osiągnięcia przez nie statusu badań pełnych. Natomiast w kwestii określenia przyszłych kierunków badań odczułam niedosyt, odnoszący się do skonkretyzowania tego, co Autorka faktycznie zamierza w przyszłości, bazując na tym, co zrobiła dotychczas. Dość ogólnikowe wydaje się bowiem stwierdzenia, że „najbardziej intrygujące wydaje się (...)

znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy filharmonie są gotowe do proaktywnej transformacji” (s. 378). Ważne w związku z tym wydaje się kolejne stwierdzenie, że oceny użyteczności naukowych refleksji dla podejmowania skuteczniejszych działań mogą dokonywać wyłącznie przedstawiciele środowisk artystycznych, którzy powinni jednocześnie inspirować kolejne projekty badawcze (s. 378).

W związku z powyższym bardzo prosiłabym Autorkę o wskazanie tego, w jaki sposób chciałaby upowszechnić wyniki swoich badań oraz na jakim kierunku badań spośród wskazanych w rozprawie chciałaby się skoncentrować w przyszłości?

Zarówno wyniki prac badawczych, jak również wnioski z nich wynikające zostały zaprezentowane w stopniu dobrym, choć budzącym trochę niedosyt. Uważam je za wartościowe nie tylko z perspektywy utylitarnej, ale przede wszystkim również jako wnioski badawcze dla dalszego rozwoju prac naukowych. Niestety rekomendacje w tym zakresie nie zostały w tym rozdziale zaprezentowane.

Na podstawie wyników badań zrealizowanych w ramach ocenianej rozprawy doktorskiej Autorka zidentyfikowała istotne z perspektywy zarządzania czynniki, mogące stanowić istotną przesłankę dla podniesienia znaczenia procesu zarządzania w funkcjonowaniu filharmonii, realizowanym we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych i społecznych.

Całość rozprawy dopełnia **zakończenie**, w którym Autorka zawarła syntetyczne wnioski z przeprowadzonych badań zarówno literaturowych, jak i empirycznych oraz wskazała na stopień realizacji postawionych celów rozprawy, problemu badawczego, poprzez pryzmat szczegółowego opisu efektów badań, odnoszących się do pytań badawczych. Zabrakło w tym fragmencie kompleksowej weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych.

4. Uwagi końcowe

4.1. Ocena stopnia oryginalności problemu naukowego

Szczegółowa analiza przedłożonej do recenzji rozprawy oraz sformułowane przeze mnie pytania i sugestie dotyczące podjęcia szerszego dyskursu naukowego, nie umniejszają wartości merytorycznej – wręcz przeciwnie – stanowią o oryginalności oraz istotności podjętego przez Autorkę problemu.

Przeprowadzone badania literaturowe są obszerne. Sama tematyka rozprawy jest rozległa, wielowątkowa i wymagała dyscypliny, aby koncentrować się na istocie tematu, czego niestety nie udało do końca osiągnąć. Przy tak zmieniającym się tempie technologii i innych uwarunkowań społeczno-rynkowych, podjęta tematyka jest ważna, a wręcz konieczna do zarządzania organizacjami, zwłaszcza o tak specyficznym charakterze. Lukę tę próbuje zapłacić Autorka rozprawy. Dobrze sformułowała pytania badawcze. To pozwoliło na zaprojektowanie procesu badań empirycznych, które uwypukliły jeszcze bardziej skalę

problemu, którym się zajęła. Najprawdopodobniej, właśnie te subiektywne determinanty, wynikające z obserwacji praktycznych, którymi Autorka kierowała się podczas wyboru obszaru rozprawy, zostały zweryfikowane przez badania literaturowe oraz wzmocnione w swoim brzmieniu przez wyniki badań empirycznych. Zatem, zaprezentowany w rozprawie konstrukt badawczy jest logiczny, spójny i czytelny.

4.2. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w danej dyscyplinie naukowej

W recenzowanej pracy zawarta została szczegółowa analiza literatury krajowej i zagranicznej z obszaru zarządzania organizacjami, kultury, jej instytucji oraz funkcjonowania filharmonii. Analiza literatury jest poprawna, aczkolwiek pozostawia w mojej ocenie mały niedosyt. Dotyczy to przede wszystkim uzasadnienia doboru narzędzi badawczych, jak również ich charakterystyki. Niewątpliwą zaletą analizy teoretycznej jest jej odniesienie do badań, które jednak mają charakter dość wyrywkowy i chaotyczny. Można było także zrezygnować z niektórych analizowanych zagadnień, które poruszono we wstępie na rzecz pogłębionych analiz ściśle związanych z tematem rozprawy.

Oczywiście moje uwagi nie mają na celu zdeprecjonowania wiedzy Doktorantki, a jedynie wskazują na możliwe kierunki dalszych badań naukowych oraz empirycznych, które w przyszłości może podjąć.

Oceniając przedłożoną rozprawę stwierdzam, iż poziom wiedzy teoretycznej wykazanej przez Doktorantkę jest wystarczający i satysfakcjonujący.

4.3. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez kandydata

Tematyka recenzowanej rozprawy lokuje się w obszarze zarządzania organizacjami. Jest to subdyscyplina (obszar) nauk o zarządzaniu i jakości, odnosząca się przede wszystkim do badania zarządzania organizacjami. Tematyka pracy lokuje ją w nurcie badań praktycznych w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości stosowania w publicznych podmiotach sektora kultury różnych koncepcji zarządzania. Ma to związek z koniecznością podwyższenia efektywności działania instytucji kulturalnych w kontekście zachodzących zmian w przestrzeni gospodarczej. Zaplanowany i przeprowadzony przez Doktorantkę proces badawczy wykorzystuje metody praktyczne, które odnoszą się do metodologii pragmatycznej, stawiającej na użyteczność oraz skuteczność (zdolność osiągania przyjętych celów) dla praktyki gospodarczej przeprowadzonych badań oraz ma aplikacyjny charakter wnoszący nowe treści do nauk o zarządzaniu i jakości.

Każdy etap procesu badawczego – począwszy od identyfikacji problematyki, badań literaturowych, poprzez postawienie pytań badawczych, aż do stworzenia koncepcji badań empirycznych, przeprowadzenia ich zgodnie z rygorami formalnymi aż do przeprowadzenia procesu wnioskowania i zaproponowania kierunków przyszłych badań – oceniam dobrze. Uważam, że zaprezentowane wnioski mogą posłużyć za podwaliny do kolejnych prac badawczych i naukowych, także mogą być dedykowane dla przedstawicieli sektora kultury w

Uważam, że zaprezentowane wnioski mogą posłużyć za podwaliny do kolejnych prac badawczych i naukowych, także mogą być dedykowane dla przedstawicieli sektora kultury w celu doskonalenia dotychczas stosowanych sposobów zarządzania, co posłuży skuteczności działania tego typu instytucji.

5. Konkluzja recenzji

Recenzowana praca stanowi ważny wkład Autorki w rozwój badań naukowych odnoszących się do nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Opracowanie jest oryginalne. Autor zidentyfikował rzeczywiste problemy, których rozwiązania szukał w badaniach literaturowych oraz zaplanowanym, kierowanym procesie badań empirycznych. Logika prowadzonego dyskursu naukowego jest jasna i adekwatna.

Rozprawa – moim zdaniem – wypełnia lukę badawczą oraz otwiera kolejne perspektywy dla badań naukowych – co uważam za istotne z perspektywy rozwoju każdej dyscypliny naukowej.

Dlatego, konkludując, uważam, że przedstawiona do oceny rozprawa doktorska Pani magister Małgorzaty Kaczmarek wnosi istotne wartości do dziedziny nauk społecznych, dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości oraz spełnia wszystkie wymagania stawiane pracom doktorskim zgodnie z wymaganiami określonymi w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm.). i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Z poważaniem

Dr hab. Halina Sobocka-Szczapa, prof. SAN

