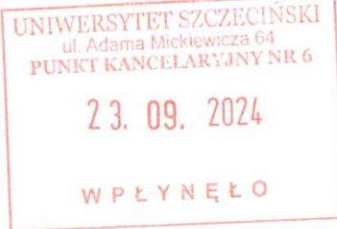




**WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki



Łódź, dnia 16.09.2024 r



dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ  
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki

## RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

**mgr Wojciecha Włodarskiego**

**pt. „Misja publiczna jako determinanta zarządcza w publicznym przedsiębiorstwie medialnym”** przygotowanej w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego pod kierunkiem naukowym dr hab. Jarosława Korpisy, prof. US

### 1. Podstawa wykonania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pana mgr Wojciecha Włodarskiego pt. „Misja publiczna jako determinanta zarządcza w publicznym przedsiębiorstwie medialnym” przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Jarosława Korpisy, prof. US, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.

Recenzja została opracowana na potrzeby prowadzonego postępowania w sprawie o nadanie Autorowi rozprawy stopnia doktora nauk o zarządzaniu i jakości. Podstawę wykonania recenzji stanowi uchwała nr 61/06/2024 Rady naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 13 czerwca 2024 roku w sprawie powołania mnie

**Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**  
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej  
ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź  
tel.: 42 635 51 92, 635 52 32 e-mail: kpipp.wz@uni.lodz.pl

  
➔ [www.wz.uni.lodz.pl](http://www.wz.uni.lodz.pl)

na recenzenta tej rozprawy doktorskiej (pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania dr hab. Wojciecha Drożdża, prof. US).

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2023 poz. 742) zgodnie z którą: „rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Biorąc to pod uwagę, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Wojciecha Włodarskiego przyjęłam następujące kryteria:

- ocena ważności i aktualności problematyki rozprawy,
- poprawność sformułowania celu i hipotez oraz zastosowania metod badawczych,
- ocena konstrukcji pracy i jej treści merytorycznej,
- ocena strony formalnej rozprawy i wykorzystanych źródeł.

## 2. Ocena ważności i aktualności problematyki rozprawy

Podjęta w dysertacji problematyka dotycząca roli misji publicznej jako determinanty zarządczej w publicznym przedsiębiorstwie medialnym stanowi aktualny problem badawczy, szczególnie w dobie dynamicznego i niepewnego otoczenia oraz gwałtownego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych opartych m.in. na sztucznej inteligencji. Obecnie środki masowego przekazu stanowią bardzo istotny element życia społecznego pełniąc wiele funkcji np. informacyjną, rozrywkową, kulturalną, dlatego też efekty ich oddziaływania można dostrzec w każdej dziedzinie życia. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości coraz więcej miejsca poświęca się tworzeniu i budowaniu relacji przedsiębiorstwa np. ze swoimi interesariuszami, zarówno z klientami, jak i dostawcami czy konkurentami. W przypadku

przedsiębiorstw medialnych znaczący potencjał w budowaniu relacji i przewagi konkurencyjnej ma misja publiczna odnosząc się do osiągnięcia zarówno celów misyjnych oraz rynkowych. Dlatego też uznaję, że dysertacja mgr Wojciecha Włodarskiego bardzo dobrze wpisuje się w kluczowe współcześnie problemy i nurty badawcze. Doktorant trafnie dostrzega, że istnieje związek pomiędzy misją publiczną a praktyką zarządczą przedsiębiorstwa medialnego.

Podsumowując uznaję podjęty temat za w pełni aktualny i wpisujący się istniejącą lukę poznawczą w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Wybór tematu uważam zatem za oryginalny, ambitny wymagający gruntownej wiedzy interdyscyplinarnej. Z praktycznego punktu widzenia rozprawa dostarcza wielu sugestii i rozwiązań o charakterze poznawczym i aplikacyjnym szczególnie dla publicznych przedsiębiorstw medialnych.

### 3. Ocena celu i hipotez rozprawy oraz metod badawczych

Zakres przedmiotowy dysertacji stanowią zagadnienia dotyczące misji, ze szczególnym uwzględnieniem misji publicznej w obszarze zarządzania strategicznego oraz charakterystyki rynku radiowego w kontekście zarządczego wymiaru misji publicznej w przedsiębiorstwach medialnych będących podmiotem badań.

Lukę badawczą, cel dysertacji, zadania poznawcze i hipotezę badawczą mgr Wojciech Włodarski zaprezentował we wstępie pracy (s. 4), częściowo w podrozdziale 3.2 (s. 113) oraz w zakończeniu (s. 198-200).

Rozprawa została poprawnie przygotowana od strony metodologicznej, na co składają się: prawidłowe uzasadnienie wyboru tematu i wyraźnie określona luka badawcza wskazująca na brak badań dotyczących analizy i oceny „(...) *relacji między misją publiczną w radiofonii i telewizji publicznej a zarządzaniem publicznym przedsiębiorstwem medialnym*” co ukierunkowało dalsze rozważania, a także cel dysertacji i zadania poznawcze oraz hipotezę badawczą.

Za cel dysertacji przyjęto: *„rozpoznanie deterministycznego wpływu misji publicznej na praktykę zarządczą, ukierunkowaną na równoległe osiągnięcie celów misyjnych i rynkowych*

w *publicznym przedsiębiorstwie medialnym*". Takie ujęcie celu pracy, w mojej ocenie jest zasadniczo poprawne, ale zarazem jest przedsięwzięciem ambitnym i stwarza liczne wyzwania badawcze. Dodatkowo wyodrębniono zadania poznawcze:

- (a) krytyczną analizę zagadnienia misji *sensu largo i stricte*,
- (b) wielopłaszczyznową analizę polskiego rynku medialnego w wielu wymiarach (*konkurencyjności, interwencjonizmu, badań marketingowych*),
- (c) identyfikację misji publicznej jako praktycznej determinanty zarządczej oraz powiązanych z nią subdeterminant,
- (d) przygotowanie rekomendacji menażerskich dla zarządów publicznych przedsiębiorstw medialnych.

Cel oraz zadania poznawcze zostały sformułowane poprawnie i wyraźnie wyznaczają kierunek prowadzonych badań. Moim zdaniem lepszym rozwiązaniem byłoby określenie celu głównego i celów szczegółowych, którymi mógłby się stać w dużej mierze powyższe zadania poznawcze lub te same nazwane w zakończeniu zadania badawcze. Wtedy Doktorant uniknąłby niekonsekwencji w zapisie terminologii. Niemniej jednak, na podstawie zaprezentowanych studiów literaturowych oraz analiz wyników badań własnych ilościowych i jakościowych mogę stwierdzić, że cel oraz zamierzenia badawcze zasadniczo zostały zrealizowane.

W rozprawie sformułowano jedną hipotezę „*W publicznym przedsiębiorstwie medialnym najważniejszą determinantą zarządczą jest misja publiczna*”, która w części metodycznej i zakończeniu została określona jako główna. W mojej ocenie nie kwestionując jej poprawności dla przejrzystości wyводу warto by było sformułować jednak hipotezy szczegółowe.

Wybór metod badawczych jest konsekwencją problemu badawczego, wyznaczonego celu i zadań badawczych oraz sformułowanej hipotezy. Oceniam pozytywnie celowość wyboru metod badawczych i narzędzi badawczych. W celu weryfikacji hipotezy Doktorant zaprojektował badania ilościowe oraz jakościowe.

Za mocną stroną dysertacji uznaję analizę desk research. Ocenę istniejącego stanu wiedzy mgr Wojciech Włodarski oparł na 402 pozycjach bibliograficznych, są to zarówno

publikacje, które można uznać za klasyczne, jak i te opublikowane w ostatnich latach.

Podsumowując tę część recenzji, chciałbym podkreślić, że na pozytywną ocenę zasługuje rzetelnie przeprowadzony przegląd literatury, charakterystyka procesu badawczego w przypadku badań ilościowych i jakościowych oraz dobór odpowiednich metod statystycznych, co świadczy o dojrzałości naukowej Doktoranta.

#### 4. Konstrukcja pracy i ocena treści merytorycznej

Recenzowana praca doktorska jest wystarczająco obszerna liczy bowiem 235 stron. Składa się z czterech rozdziałów oraz wszystkich formalnie wymaganych elementów składowych rozpraw naukowych, tj. wstępu, zakończenia, literatury, spisów: tabel, rysunków i wykresów, załącznika oraz streszczeń w języku polskim i angielskim. W dysertacji można wyróżnić rozdziały teoretyczne (I-II), metodyczny (III) i empiryczny (IV), w których Autor przechodzi stopniowo od rozważań ogólnych do szczegółowych. Układ rozprawy jest zgodny z zakresem problemowym, oparty na porządku – teoria, metoda, empiria, czyli spełnia przyjęte w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości standardy. Podział treści jest zasadniczo prawidłowy, konstrukcję rozdziałów cechuje wysoki poziom logiki, tytuły rozdziałów są trafne, a ich zawartość właściwie zaprojektowana.

Wstęp zawiera opis problematyki pracy i jej uzasadnienie, cel dysertacji, zadania poznawcze i hipotezę oraz charakterystykę struktury pracy wyjaśniającą tok wywodu. Wstęp został przygotowany prawidłowo i zgodnie z obowiązującymi standardami dla tego typu opracowań.

W rozdziale pierwszym pracy zatytułowanym „*Rola misji w zarządzaniu organizacją*” omówiono w pierwszej części istotę procesu zarządzania w kontekście tożsamości nauk o zarządzaniu oraz zaprezentowano wybrane podejścia i szkoły zarządzania w dwóch okresach przednaukowym i naukowym. Zdefiniowano także wybrane techniki zarządcze takie jak: TQM, CRM, Controlling i HRM. Rozdział ten kończy charakterystyka pojęć związanych z zarządzaniem strategicznym, ze szczególnym uwzględnieniem misji jej form oraz funkcji związanych

z zarządzaniem organizacją. W tym rozdziale pewien niedosyt budzi pominięcie w rozważaniach dotyczących rozwoju nauk o zarządzaniu kierunku sytuacyjnego jako podejścia integrującego dorobek klasycznych teorii zarządzania, który w mojej ocenie ma wiele konsekwencji obok podejścia systemowego dla procesu zarządzania współczesną organizacją. Niejasne są dla mnie kryteria wyboru technik zarządczych w podrozdziale 1.2. Niemniej jednak jest to niewątpliwie interesujący przegląd technik oparty na aktualnej literaturze przedmiotu. Doceniając merytoryczną wartość rozważań można jednak zauważyć, że nie znalazły one odzwierciedlenia w badaniach empirycznych z drugiej strony tworzy to jeden z ciekawych obszarów do dalszych badań dotyczących przedsiębiorstw medialnych.

Rozdział drugi pt. *„Misja publiczna jako czynnik konstytuujący i determinujący działalność nadawców publicznych”* w pierwszej części zawiera charakterystykę rzeczywistości medialnej w perspektywie aksjologicznej, historycznej, teologicznej i prawnej. W rozdziale tym omówiono również istotę misji publicznej i jej osadzenie w doktrynach filozoficznych i kontekście rynkowym. W drugiej części tego rozdziału zostało zdefiniowane pojęcie publicznego przedsiębiorstwa medialnego i scharakteryzowano różne typologie rozgłośni. Rozdział kończy analiza misji publicznej i ocena jej wpływu na zarządzanie w obszarze polskiego systemu medialnego.

Część teoretyczna pracy stanowi rezultat przeprowadzonych studiów literaturowych. Oceniając wartość merytoryczną tej części rozprawy należy podkreślić, że cechuje ją spójność i logiczność treści, a poszczególne rozdziały tworzą poprawny układ wywodu naukowego związanego z celami. Analiza dotychczasowych podstaw teoretycznych jest przeprowadzona na wysokim poziomie, co świadczy o ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta w obszarze dotychczasowych osiągnięć dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w analizowanym temacie. Ponadto rozważania prowadzone w omawianej części pracy wskazują na wielowymiarowość kluczowych kategorii, a czasami również na interdyscyplinarność w podejściu do ich analizy.

Rozdział metodyczny pt. *„Zastosowane metody oraz wyznaczone pole badawcze”* zawiera teoretyczne wprowadzenie dotyczące metodologii badań naukowych oraz technik badawczych. W rozdziale tym przedstawiono procedurę badawczą i założenia badawcze w postaci problemu badawczego, hipotezę badawczą, opisano narzędzie badawcze (autorski kwestionariusz), wskazano metody badawcze oraz scharakteryzowano wykorzystane

do analizy wyników badań metody statystyczne. Wśród sugestii dotyczących metodyki badań chciałabym zwrócić uwagę na następujące kwestie. Ze względu na nieliczną populację generalną (17 spółek będących publicznymi przedsiębiorstwami medialnymi), dlaczego Doktorant nie zdecydował się na badania jakościowe, które w mojej ocenie byłyby wystarczające dla analizy podjętego problemu badawczego, skoro i tak badania zostały przeprowadzone w formie wywiadów bezpośrednich? Kolejna kwestia to brak kryteriów wyboru studium przypadku oraz metodyki zbierania danych do jego opisu.

Ostatni rozdział zatytułowany „*Misja jako determinanta zarządcza w publicznym przedsiębiorstwie medialnym - wyniki badań empirycznych, analiza stochastyczna oraz rekomendacje zarządcze*” zawiera w pierwszej części analizę rynku radiowego w Polsce, nie tylko regionalnego jak zostało to wskazane w tytule podrozdziału 4.1 oraz charakterystykę respondentów płci, wieku, doświadczenia w zarządzaniu, stażu w zarządzaniu przedsiębiorstwem medialnym oraz wykształcenia w dziedzinie zarządzania. Druga część tego rozdziału została poświęcona analizie wyników badań w trzech obszarach: zarządzania mediami, misji publicznej oraz mechanizmów finansowych w publicznym przedsiębiorstwie medialnym oraz opisowi studium przypadku – Polskiego Radia Szczecin. Ostatnia część to podsumowanie procesu badawczego w postaci wniosków i rekomendacji zarządczych w obszarze realizacji misji publicznej w rozgłośni radiowej. Przeprowadzona analiza empiryczna jest poprawna pod względem doboru metod statystycznych. Niemniej jednak, jak w przypadku wielu badań naukowych nasuwają się pewne wątpliwości związane z badaniem, otrzymanymi wynikami i ich analizą, szczególnie gdy próba badawcza jest nieliczna tzn. 14 respondentów. Czy stosowanie zaawansowanych metod statystycznych jest zasadne i czy faktycznie na ich podstawie wnioski są bardziej szczegółowe i wiarygodne, niż w przypadku, jak wcześniej sugerowałam badania jakościowego. Kolejna kwestia czy wyniki przy tak małej próbie powinny być analizowane w %, czy raczej jako liczba wskazań respondentów?

W mojej ocenie bardzo cenną częścią pracy jest podrozdział 4.6 zatytułowany *Rekomendacje zarządcze w aspekcie realizacji misji publicznej w rozgłośni radiowej*. Doktorant odnosi się do poszczególnych badanych obszarów, prezentuje wnioski, ale i rekomendacje, właściwie realizowany jest cel pracy związany ze zidentyfikowaną na wstępie luką badawczą,

a proponowane rekomendacje mogą być wykorzystywane zarówno przez władze publiczne wspierające działalność przedsiębiorstw medialnych jak również przez same przedsiębiorstwa medialne.

Zakończenie rozprawy zawiera syntetyczne podsumowanie postępowania badawczego, ogólne wnioski, ograniczenia badawcze oraz kierunki dalszych badań.

Niezależnie od powyższych uwag w znacznym stopniu o charakterze dyskusyjnym przedstawione wyniki badań dostarczają nowej wiedzy na temat znaczenia misji publicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem medialnym stanowiąc nowatorski, a przy tym wartościowy wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Wnioski z badań mają wartość poznawczą i aplikacyjną. Doktorant potwierdził bardzo dobre przygotowanie zarówno w zakresie posługiwania się ilościowymi, jak i jakościowymi narzędziami badawczymi, właściwymi dla nauk o zarządzaniu i jakości.

Wszystko powyższe pozwala mi stwierdzić, że rozprawa doktorska mgr Wojciecha Włodarskiego stanowi nowatorskie rozwiązanie problemu naukowego oraz oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników badań naukowych w sferze gospodarczej i społecznej adekwatne do wymagań stawianych osobom ubiegającym się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

## **5. Ocena strony formalnej rozprawy i wykorzystanych źródeł**

Pragnę zwrócić uwagę na staranną redakcję merytoryczną i techniczną rozprawy doktorskiej mgr Wojciecha Włodarskiego, pozostawiającą recenzentowi niewiele okazji do wskazania formalnych błędów. Jednakże przy tak obszernym opracowaniu trudno ustrzec się od drobnych niedociągnięć, co również w tej pracy można zauważyć np. niezgodność tytułu tabeli 1.1 tzn. w tabeli są definicje strategii a w tytule definicje zarządzania strategicznego, drobne błędy stylistyczne i językowe. Nieliczne uchybienia nie mają żadnego wpływu na wysoką ocenę recenzowanej dysertacji. Autor sprawnie prowadzi wywód, co pozytywnie wpływa na odbiór całości. Praca została napisana klarownym językiem, warto również dostrzec staranne przygotowanie spisów bibliografii, tabel, rysunków, wykresów oraz jednego

załącznika zawierającego kwestionariusz ankiety. Sadzę, że oryginalność poruszanej tematyki, potrzeby naukowe i dydaktyczne, spowodują duże zainteresowanie rozprawą.

W mojej ocenie bibliografia w recenzowanej rozprawie jest wystarczająca, zawiera 402 pozycje (głównie monografie i artykuły naukowe), w tym tylko 18,5% pozycji anglojęzycznych. Poza samą liczbą przywołań na uwagę zasługuje: (i) adekwatność doboru źródeł - w pracy przywołano literaturę przedmiotu zgodną z tematyką pracy przy uwzględnieniu wiodących dla problematyki publikacji, (ii) aktualność - przywołane w pracy pozycje w większości przypadków umożliwiają analizę problemu zgodnie z aktualnym stanem wiedzy, (iii) zasięg - w pracy wykorzystano pozycję umożliwiające analizę problemu zarówno w kontekście regionalnym, jak i międzynarodowym, co znacznie poszerzyło pole rozważań, (iv) zróżnicowanie - analizie poddano źródła naukowe, opracowania o charakterze administracyjno-regulacyjnym oraz opracowania praktyczne.

## 6. Konkluzja

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście badawcze, przebieg i wyniki przeprowadzonych studiów, analiz i badań empirycznych, należy podkreślić, że niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji uwag raczej o charakterze polemicznym – rozprawa jest udaną dojrzałą metodologicznie i niezwykle przydatną próbą rozwiązania oryginalnego problemu.

Dlatego też z pełnym przekonaniem podkreślam, że Doktorant posiada niezbędne umiejętności dla badacza, czyli dojrzałość, dociekliwość i rzetelność naukową, o czym między innymi świadczą oryginalne zaprojektowane i przeprowadzone badania empiryczne, a także zgromadzona obszerna literatura, na bazie której realizował swoje cele badawcze. Dowiódł tym samym o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jego znajomość metod badawczych została potwierdzona poprzez solidne uzasadnienie ich aplikacyjnego zastosowania.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione elementy, zwłaszcza poziom naukowy pracy

stwierdzam, że recenzowana dysertacja pt. „*Misja publiczna jako determinanta zarządcza w publicznym przedsiębiorstwie medialnym*” stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na posiadaną przez Doktoranta wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości i tym samym spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim, wynikające z Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2023 poz. 742). W związku z powyższym rekomenduję Radzie Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego dopuszczenie mgr Wojciecha Włodarskiego do publicznej obrony. Jednocześnie biorąc pod uwagę istotność analizowanej problematyki, zastosowane metody badawcze, oryginalny i nowatorski charakter pracy, wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości składam formalny wniosek o wyróżnienie dysertacji stosowną nagrodą.

Nawiązując jednocześnie uwag o charakterze polemicznym przedstawionych w niniejszej recenzji formułuję następujące pytania do dyskusji w trakcie publicznej obrony:

1. Dlaczego nie zdecydowano się na badania jakościowe ze względu na nieliczną populację generalną publicznych przedsiębiorstw medialnych? i jakie miało to konsekwencje dla wniosków i rekomendacji?
2. Jaki wpływ na funkcjonowanie publicznych przedsiębiorstw medialnych ma dezinformacja? i w jaki sposób te podmioty zapobiegają negatywnym jej skutkom?
3. Jak ocenia Doktorant przyszłość publicznych przedsiębiorstw medialnych w kontekście realizowanej misji publicznej?



/dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ/