

Prof. dr hab. inż. Radosław WOLNIAK  
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Zabrze 3 kwietnia 2023

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgr Sławomira Króliczka  
pt: Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w  
branży ubezpieczeniowej**

Recenzja została wykonana na podstawie pisma Dziekan Akademii WSB dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyna, prof. AWSB, z dnia z dnia 28 lutego 2023.

**Aktualność tematyki rozprawy**

Recenzowana rozprawa doktorska podejmuje problematykę dotyczącą kwestii stylów kierowania i kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej. W Polsce tematyka jest nowa i dotychczas nie były podejmowane rozważania dotyczące związków między kulturą organizacyjną a stylem kierowania w firmach ubezpieczeniowych. Autor słusznie zauważa, że kultura organizacyjna jest pojęciem bardzo obszernym, trudnym do kształtowania a jednocześnie istotnie wpływającym na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Styl kierowania jest również istotną kategorią mającą wpływ na zaspokojenie potrzeb pracowników w organizacji, jak również na ich motywację. Analiza związków tych dwóch kategorii i próba określenia relacji pomiędzy stylem kierowania a kulturą organizacyjną może być interesująca z naukowego punktu widzenia. Poznanie jakie modele tych relacji występują w przypadku branży ubezpieczeniowej, jak również jakie mogą mieć istotne praktyczne implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach ubezpieczeniowych jest tematyką warta szero0kich badań.

Uważam, że tematyka pracy doktorskiej jest dobrze dobrana i stanowi problem ważny zarówno z naukowego, jak również praktycznego punktu widzenia. Autor dobrze określił lukę badawczą na podstawie analizy literatury przedmiotu. Tematyka rozprawy ona istotna dla nauk o zarządzaniu i jakości.

### **Ocena formalna pracy - układ i język pracy**

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 150 stron. Bezpośrednio tekst rozprawy mieści się na 194 stronach, resztę pracy stanowią: bibliografia, spis tabel, spis wykresów, spis rysunków i załączniki (11 załączników w tym np.: Profil kultury organizacji według K.S. Camerona, R.E. Quinna; Kwestionariusz do oceny kultury organizacji – stan obecny i pożądany; Układy współrzędnych do naniesienia profili kultury dla poszczególnych pytań kwestionariusza OCAI; Arkusz kalkulacyjny do obliczania wyników oceny kultury organizacji itd.).

Literatura, na podstawie której Autor przygotował swoją pracę, liczy łącznie 278 pozycji podzielonych na sekcje: pozycje ciągłe (95); pozycje zwarte (100); źródła internetowe (79), akty prawne (2). Bibliografia w zakresie pozycji w języku polskim jest bardzo obszerna i dobrze dobrana do tematyki rozprawy jak również profesjonalnie przygotowana. Natomiast dużym mankamentem recenzowanej rozprawy jest bardzo ograniczone wykorzystanie przez Autora pozycji obcojęzycznych, co później mocno rzutuje negatywnie na treść części teoretycznej, która jest napisana poprawnie, ale w zasadzie jedynie w oparciu o polskojęzyczną literaturę, nie zawsze również wykorzystując najnowsze pozycje. Od strony ilościowej Autor cytuje zaledwie 6 pozycji obcojęzycznych, co stanowi około 2% wykorzystanej literatury. Co więcej, nawet tam gdzie to robi, są to pozycje bardzo stare, prezentujące poglądy historyczne, a nie nowy stan wiedzy – najnowsza z nich została wydana w 2011! a więc ponad 10 lat temu.

Oдноśniki literaturowe w recenzowanej rozprawie są prawidłowo wykonane, zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami cytowania.

Całość dysertacji została podzielona na wstęp, sześć rozdziałów oraz zakończenie. W recenzowanej rozprawie doktorskiej zastosowano klasyczny układ charakteryzujący się wyraźnym podziałem na część literaturową składającą się z czterech rozdziałów oraz część badawczą złożoną z dwóch rozdziałów. Tego rodzaju układ jest typowy dla prac doktorskich i powszechnie przyjęty w pracach z dyscypliny naukowej „Nauki o zarządzaniu i jakości”.

W rozdziale pierwszym Autor skoncentrował się na kwestiach dotyczących teoretycznego wymiaru kultury organizacyjnej. Przedstawia w nim istotę i pojęcie kultury organizacyjnej, jej znaczenie oraz wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną. W rozdziale zawarte są również informacje dotyczące elementów kultury organizacyjnej, jej funkcji, czynników wpływających na kulturę organizacyjną oraz omówienie metod kształtowania kultury organizacyjnej.

W kolejnym rozdziale Autor zajmuje się kwestiami dotyczącymi stylów kierowania w teorii nauk o organizacji. Omawia w nim podstawowe pojęcia związane z problematyką, przedstawia istotę pracy menedżera, omawia specyfikę pracy kierowniczej, charakterystykę funkcji kierowniczych, przedstawia styl kierowania jako narzędzie pracy kierowniczej oraz dokonuje przeglądu istniejących klasyfikacji stylów kierowania.

Rozdział trzeci swej rozprawy doktorskiej Autor poświęcił analizie związku między stylami kierowania a kulturą organizacyjną. W rozdziale przedstawione zostało znaczenie stylu kierowania dla kształtowania kultury organizacyjnej, jak również kwestie dotyczące różnic występujących między kulturą proefektywnościową i antyefektywnościową. Rozdział kończy się omówieniem zmian kultury organizacyjnej.

Kolejny rozdział rozprawy zawiera problematykę dotyczącą przedstawienia rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce. W rozdziale tym Autor zaprezentował krótką charakterystykę rynku ubezpieczeniowego w Polsce, w tym najważniejszych organizacji ubezpieczeniowych, jakie działają na polskim rynku. Rozdział kończy się prezentacją charakterystyki badanych organizacji.

W rozdziale piątym Autor przedstawił kolejne aspekty metodyki, prowadzonych na potrzeby dysertacji doktorskiej, badań naukowych. W rozdziale tym znaleźć można cel badania empirycznego, hipotezy badawcze, omówienie narzędzia badawczego oraz opis doboru próby badawczej i jej charakterystykę.

Rozdział ostatni recenzowanej rozprawy zawiera analizę wyników badań empirycznych prowadzonych przez Autora. W rozdziale znajduje się omówienie poszczególnych analiz prowadzonych przez Autora w tym analiza rodzajów kultury organizacyjnej w badanych firmach ubezpieczeniowych, analiza stylów kierowania w tychże firmach oraz związków między tymi zjawiskami. Kolejno Autor dokonuje weryfikacji hipotez badawczych, przedstawia wnioski z badań i analiz statystycznych oraz przedstawia rekomendacje dla praktyki biznesowej.

Praca została napisana prawidłowym jasnym językiem, Autor stosuje sformułowania i zwroty właściwe dla nauk o zarządzaniu i jakości. W badaniach Autor zachowuje jednolitość terminologiczną i w prawidłowy sposób przedstawia omawiane kwestie. W rozprawie występują nieliczne literówki ale jest ich na tyle mało, że nie utrudniają one lektury rozprawy.

W rozprawie zamieszczono liczne rysunki i tabele. Są one prawidłowo sporządzone i opisane, czytelne i ułatwiają czytelnikowi śledzenie omawianych zagadnień. W szczególności bardzo dobrze sporządzone są załączniki zawierające wiele cennego i bardzo czytelnie przedstawionego materiału dotyczącego w szczególności wyników analiz statystycznych.

### **Problem badawczy cele pracy i hipotezy**

We wprowadzeniu Autor przedstawił cel dysertacji w brzemieniu: *„Opisanie stylu kierowania jako determinanty kształtującej kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, poprzez określenie zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w tych organizacjach.”*

Na podstawie problemu badawczego Autor wyróżnił następujące cele szczegółowe.

Cele teoretyczne:

- C1: Przedstawienie składników, funkcji i czynników determinujących kulturę organizacyjną.
- C2. Charakterystyka stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.
- C3. Wyjaśnienie roli stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej.

- C4. Omówienie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce w kontekście stylów kierowania.

Cel metodyczny:

- C5. Określenie metodyki badań empirycznych.

Cel poznawczy:

- C6. Uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną z branży ubezpieczeniowej.
- C7. Wskazanie uwarunkowań dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

Cel użyteczny:

- C8. Opracowanie wniosków i rekomendacji dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej.

Cele empiryczne:

- C9. Przedstawienie, czy i jak styl kierowania kształtuje kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.
- C10. Wskazanie zależności pomiędzy występowaniem określonych stylów kierowania nastawionych na ludzi a kształtowaniem się kultury organizacyjnej nastawionej na elastyczność i swobodę.
- C11. Wskazanie zależności pomiędzy występowaniem określonych stylów kierowania nastawionych na cel a kształtowaniem się kultury organizacyjnej nastawionej na kontrolę i stabilność.
- C12. Wskazanie dominującego stylu kierowania w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.
- C13. Wskazanie dominującej kultury organizacyjnej w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

Cele rozprawy uważam, za w większości przypadków, dobrze sformułowane, mające wysoką wartość poznawczą. Moje zastrzeżenie dotyczy jedynie celu C6 – nie do końca rozumiem co znaczy „Uznanie stylu kierowania...”, wydaje mi się, że bardziej celem było zbadanie czy styl kierowania jest czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną niż a priori uznanie, że nim jest – uznanie że nim jest może być w hipotezie, ale nie do końca pasuje do celu.

W pracy Doktorant określił również główny problem badawczy w postaci następującego pytania: *W jaki sposób styl kierowania wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej organizacji, w tym w szczególności w branży ubezpieczeniowej?*

Również ten problem badawczy uważam za dobrze określony i wartościowy naukowo.

Kolejno Doktorant sformułował 13 hipotez dostosowanych do wcześniejszych celów tak, aby dana hipoteza odpowiadała postawionemu wcześniej celowi. Tego rodzaju podejście jest odmienne od szkoły naukowej z jakiej wywodzi się recenzent. Raczej uważam, że hipotezy powinny być stawiane do celów empirycznych i te hipotezy Autora są bardzo dobrze określone i nie mam do nich żadnych zastrzeżeń.

Natomiast w przypadku, gdy stawiamy je do innych celów, zaczynają one brzmieć nietypowo i być mocno zagmatwane. Np. hipoteza H5 brzmi: „Jeżeli określimy metodyczną koncepcję badań empirycznych, to możliwe będzie uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej”. Dlaczego samo określenie koncepcji badań, bez względu jaka ona będzie ma powodować, że uznamy styl kierowania za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną? Albo hipoteza H8, w której zapisano, że jeśli zostaną sformułowane rekomendacje to będzie można je upowszechnić. To jest oczywiste – zawsze, każde rekomendacje można upowszechniać, bez względu czego one dotyczą.

## Ocena merytoryczna pracy

Część teoretyczna rozprawy jest napisana poprawnie i zasadniczo zawiera wszystkie elementy, które powinny znaleźć się w pracy doktorskiej. Moje główne zastrzeżenia wynikają z całkowitego nie uwzględnienia literatury międzynarodowej, jak również bazowania na klasycznych, podręcznikowych ujęciach przy ograniczonym uwzględnieniu nowych badań. Część badawcza rozprawy jest napisana na wyższym poziomie – badania są poprawnie przeprowadzone a analizy statystyczne są bardzo dobrze wykonane, na dobrym poziomie i świadczą o bardzo dobrej znajomości metod statystycznych przez Doktoranta i jego znacznych umiejętnościach w zakresie analizy zgromadzonych danych.

W rozdziale pierwszym Autor poprawnie przedstawia kwestie dotyczące kultury organizacyjnej, jej podziałów koncepcji itp. Niemniej bazuje jedynie na polskiej literaturze – najczęściej pochodzącej z lat 2000-2015. W rozdziale Autor przedstawia różne definicje kultury organizacyjnej, warto było w tym miejscu określić którą z tych definicji uważa, za szczególnie ważną w kontekście realizowanej pracy, co jest o tyle istotne, że definicje kultury organizacyjnej mocną się różnią.

Autor na str. 18 zaczyna przegląd typów kultury organizacyjnej od typologii Sikorskiego nie wyjaśniając czemu akurat ta jest jego zdaniem szczególnie istotna, w szczególności, że w samej pracy do badań wybrana jest inna typologia. Następnie. Autor na str. 22-23 przedstawił omówienie typologii kultury organizacyjnej. Sama tabela jest dobrze wykonana ale nie zostało wyjaśnione dlaczego Autor omawia akurat te typologie w tabeli a nie inne, oraz dlaczego w tabeli nie ma typologii Camerona i Quinna, którą potem używa w badaniach. Podobnie wcześniej i na kolejnych stronach omawiane są inne typologie np. Deala i Kennediego a nie ma ich w tabeli, dlaczego? W przypadku typologii Hofstedeego Autor omawia jedynie podstawowe 6 wymiarów, pochodzące jeszcze z lat 70-tych XX wieku, a przecież w nowych replikacjach badań Hofstedeego, których prowadzono na świecie bardzo dużo, określa się obecnie więcej wymiarów.

Na str. 35-36 Autor omawia kulturę organizacyjną jaka występuje w Polskich firmach. Warto było w tym miejscu przedstawić jak ta kultura zmieniała się na przestrzeni lat 1990-2020. Informacje o tym można znaleźć np. w Wolniak R. Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością, 2012. Moje pytanie z tym związane – w jaki sposób zmieniała się Polska kultura organizacyjna z punktu widzenia wymiarów Hofstede w latach 1990-2020.

Pisząc o motywowaniu pracowników (str. 44 i kolejne) Autor również korzysta jedynie z klasycznej literatury stąd nie porusza ważnych obecnie problemów związanych np. z motywacją pracowników w warunkach pracy zdalnej, czy też motywacji w zespołach wielokulturowych. Stąd moje pytanie: W jaki sposób praca zdalna wpływa na motywację pracowników w branży ubezpieczeniowej? Jakie aspekty motywowania pracowników się zmieniły a jakie nie?

Rozdział o stylach kierowania jest napisany lepiej – Autor dokonuje zestawienia tabelaryczne definicji np. – postrzeganie cech menedżerskich przez różnych Autorów (str. 67). Treści są poprawnie przedstawiane i prezentują wystarczający poziom naukowy. Podobnie jak w przypadku rozdziału poprzedniego szkoda, że Autor nie wykorzystał literatury w języku angielskim w której są np. publikacje o stylach kierowania w branży ubezpieczeniowej na świecie np.: Aboude, Ayo-Oyebiyi, Unachukwu: Leadership Style of Managers in Insurance Firms and Its Impact on Employee's Job Satisfaction, 2017; Gasasira, E., Shukla, J. The influence of leadership styles on employees performance of insurance companies in Rwanda, 2017, etc.

Pozytywnie natomiast oceniam zestawienie tabelaryczne stylów kierowania przedsiębiorstwem jakie Autor zamieścił na str. 92. Bardzo dobrze podsumowuje ono przedstawione rozważania i jest Autorskim dziełem Autora na podstawie przeczytanej literatury.

Rozdział trzeci dotyczący związków między kulturą organizacyjną a stylami kierowania jest dobrze napisany i zawiera wszystkie niezbędne z punktu widzenia realizacji badań informacje.

W przypadku rozdziału 4 dotyczącego omówienia rynku ubezpieczeń w Polsce widać w nim znacząca wiedza Autora i również zawiera on szczegółowo i wnikliwie przedstawione informacje na jego temat. Na str. 117 i 118 w tabelach Autor interesująco i przejrzysto scharakteryzował podział ubezpieczeń na rynku polskim oraz atrybuty rynku ubezpieczeniowego. Przy czym tabele są wykonane na podstawie literatury z roku 2014. W związku z tym mam pytanie czy nie zaszły od tej pory zmiany na tym rynku, na przykład związane z wprowadzeniem w roku 2016 Dyrektywy w sprawie dystrybucji ubezpieczeń?



W części badawczej Autor omawia wszystkie istotne aspekty prowadzonych badań w tym cele i hipotezy. Przedstawia również w sposób szczegółowy narzędzie badawcze. W tym przypadku prosiłbym o wyjaśnienie dlaczego do badań wybrano akurat taki a nie inny model kultury organizacyjnej i stylów kierowanie z licznych dostępnych w literaturze? Nie kwestionuje wyboru, uważam go za dobry, ale zabrakło mi pracy głębszego wyjaśnienia przyczyn dokonanego wyboru.

Dobór i charakterystykę próby badawczej uważam za dobrze opisaną w przypadku badań Benefia Ubezpieczenia i Warta SA. Natomiast w przypadku badań prowadzonych przez Instytut Badawczy ASM kilka kwestii nie jest do końca wyjaśnionych – czy używano tych samych kwestionariuszy, kogo badano – menagerów z towarzystw ubezpieczeniowych, czy tych wcześniej badanych, czy również innych? Proszę o wyjaśnienia.

Analiza statystyczna wyników badań jest najlepiej opracowaną częścią rozprawy. Na pozytywne podkreślenie zasługuje na przykład przedstawiona na str. 157-158 szczegółowa analiza zmiennych i ich wartości. Tego rodzaju podejście świadczy o bardzo dobrej znajomości narzędzi statystycznej analizy danych oraz o dużej pieczołowitości i wnikliwości badawczej Doktoranta.

Analizy wykonane w rozdziale piątym są na wysokim poziomie naukowym świadczą o bardzo dobrej umiejętności analizy i syntezy badanych informacji. W szczególności np. bardzo dobrze przedstawiane są analizy zależności pomiędzy wynikami badań testem Reddina a wynikami kwestionariusza OCAI oraz analizy regresji.

Tego czego zabrakło mi w części badawczej, a co jest wynikiem nie wykorzystania literatury międzynarodowej, jest porównanie uzyskanych wyników z innymi badaniami światowymi w branży ubezpieczeniowej. W szczególności w przypadku analizy kultury organizacyjnej i stylów kierowania w branży ubezpieczeniowej. Przykładowe badania tego rodzaju to:

- Leap-Kan Loo: Knowing Me Knowing You: Organizational Culture in Insurance Industry, Malaysia, *International Journal of Service Science, Management and Engineering*, 2018.
- Gardner R. 12 Types of Organizational Culture and HR's Role in Shaping It, <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/>
- Insurance 2020 and beyond: Creating a winning culture, <https://www.pwc.com/gx/en/insurance/pdf/creating-a-winning-culture.pdf>

- Hill, S. Technology, corporate culture, and the insurance industry: The Australian experience, *Technology in Society*, 1990.
- Abounde, Ayo-Oyebiyi, Unachukwu: Leadership Style of Managers in Insurance Firms and Its Impact on Employee's Job Satisfaction, 2017.
- Gasasira, E., Shukla, J. The influence of leadership styles on employees performance of insurance companies in Rwanda, 2017.
- Sridharan, R., Hemanathan, M., Chitra, S. A study on factors influencing leadership styles and practices in life insurance industry, *Journal of Archeology of Egypt*, 2020.
- Wachga N.E. Influence of leadership styles on performance of insurance projects: a case of Eagle Africa Insurance, Kenya, 2017.
- Suyantiningsih, T., Haryono, S. Leadership Styles and Organizational Culture Influence on Agent Productivity of PT. (Persero) Jiwasraya Insurance: The Role of Work Motivation, Leadership Styles and Organizational Culture Influence on Agent Productivity of PT. (Persero) Jiwasraya Insurance: The Role of Work Motivation.

Proszę doktoranta o próbę określenia, jak wyniki jego badań mają się do kultury organizacyjnej i stylu kierowania w branży ubezpieczeniowej w innych krajach.

Prezentowany materiał badawczy jest bardzo dobrze zilustrowany np. bardzo wartościowy poznawczo jest rysunek 15 (str. 177) przedstawiający wizualizację zależności między zmiennymi dotyczącymi stylów kierowania, i kultur organizacyjnych. Wizualizacja w bardzo czytelny sposób przedstawia, które zmienne są skorelowane i jaki jest kierunek tej korelacji. Bardzo dobrze wykonana jest również tabela 24 (str. 186) przedstawiająca syntetycznie wyniki testowania wszystkich hipotez.

Omawiając wyniki badań Autor twierdzi, że z badań wynika, że styl kierowania należy uznać za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej. Wydaje się, że tego rodzaju twierdzenie jest nieco zbyt mocne. Owszem między zmiennymi występuje korelacja, ale raz z niej nie wynika wprost kierunek zależności, a dwa że wyniki korelacji dokonane na pewnym poziomie istotności zawsze jedynie wspierają daną hipotezę sugerując, występowanie zależności ale nie dają pewności jej istnienia. Stąd lepiej twierdzić, że wyniki badań wspierają hipotezę że styl kierowania można uznać za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

Podsumowując uważam, że recenzowana rozprawa charakteryzuje się:

- dobrze opracowaną częścią badawczą,
- interesującą i ważną tematyką rozprawy zarówno od strony naukowej jak i praktycznej,
- bardzo dobrze przeprowadzonymi analizami statystycznymi,
- dobrym sformułowaniem celów badawczych i ich prawidłową realizacją,
- poprawną częścią teoretyczną, której główną wadą jest nie odniesienie się Autora, do nowej, międzynarodowej literatury.

#### **Uwagi, szczególne:**

- Str. 15. Autor pisze, „badacze kultury organizacyjnej są zgodni co do tego że” – cytując pozycję z 2013 roku – byli zgodni 10 lat temu ale czy są dziś?
- Podobnie Autor pisze: „nadrzędnymi przesłankami wzrostu zainteresowania kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa były: ...”. Były w 2005 roku, z tego roku jest cytat – czyli prawie 20 lat temu! Czy na pewno dziś są te same przesłanki zainteresowania kulturą organizacyjną? Czy nie pojawiły się w ciągu tych 20 lat nowe przesłanki? Jest na ten temat multum światowych badań np.: Kumar Ashok. Redefined and Importance of Organizational Culture; Bakhri, S., Daryono, Suharnomo: The Role of Strong Organizational Culture to Increase The Organization Competitiveness.
- Str. 43-46 – Autor omawiając motywowanie pracowników wykorzystuje bardzo starą literaturę a przecież na ten temat jest bardzo dużo nowych publikacji. Są nawet publikacje po polsku, o motywowaniu pracowników w branży ubezpieczeniowej których Autor nie wykorzystał np.: Półtoraczyk K. Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012.
- W niektórych miejscach pracy Autor cytuje stare wydania podręczników pomimo że istnieją nowe. Np. str. 96 – Koźmiński, Piotrowski: Zarządzanie ... rok 1996 – było wiele nowych wydań tego podręcznika. Ta sama uwaga dotyczy kilku innych podręczników cytowanych w rozprawie. Najlepiej jest cytować możliwie najnowsze wydania.

- Str. 147 – Autor podaje, że kwestionariusz OCAI należy do najczęściej stosowanych narzędzi tego typu. Na podstawie jakich pozycji literaturowych można wysunąć takie twierdzenie?
- Str. 145-148 – omawiając kwestionariusz ankietowy warto było podać, w których załącznikach znajdują się poszczególne kwestionariusze. Jest to podane dalej, ale już po zakończeniu omawiania kwestionariuszy. Wydaje się, że w momencie gdy czytamy opis kwestionariusza, odesłanie do załącznika ułatwiłoby lekturę.

**Podsumowując stwierdzam, że dysertacja doktorska Pana mgr Sławomira Króliczka spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim, zgodnie z Ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Mając to na uwadze, wnoszę do Wysokiej Rady o dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

