

Kraków, 12.05.2025 roku

dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Anny Marszał pt.

„*Determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce*”,

napisanej pod kierunkiem Promotor: dr hab. Katarzyny Koziół-Nadolnej, prof. US,

Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2024, ss. 449.

1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji

Recenzja niniejsza została opracowana w odpowiedzi na prośbę Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Szczecińskiego prof. dr. hab. Dariusza Zarzeckiego zawartą w piśmie z dnia 7.03.2025 roku (znak pisma: EiF.4010.4.2024), informującym o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Anny Marszał. Celem niniejszej recenzji jest w związku z tym udzielenie odpowiedzi na pytanie czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi zapisane w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 roku, poz. 1571 ze zm.). Punktem odniesienia jest art. 187 ust. 1 i 2 przywołanej powyżej ustawy, które stanowią, że:

1. *Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*

2. *Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.*

W związku z powyższym, oceniając przedłożoną mi do recenzji rozprawę uczynię to poprzez odniesienie się do takich pięciu cząstkowych obszarów oceny, jak:

- wybór tematu i problemu badawczego, cele oraz pytania badawcze rozprawy,
- ocena struktury rozprawy,
- ocena zawartości merytorycznej rozprawy,
- ocena strony formalnej,
- konkluzja, zawierająca końcową ocenę rozprawy z punktu widzenia spełniania przez nią wymogów ustawowych.



2. Wybór tematu i problemu badawczego, cele oraz pytania badawcze rozprawy

Funkcjonowanie każdej organizacji, której działalność oparta jest na celowym doborze, właściwej integracji oraz umiejętności wykorzystania różnych rodzajów zasobów, jest ukierunkowanie na dążenie do efektywnej realizacji celów właściwych specyfice danego podmiotu oraz funkcji jakie spełnia on w danej gospodarce. Zachodzące na przestrzeni dziesięcioleci przeobrażenia dotyczące zarówno zmieniającego się znaczenia różnych rodzajów zasobów jako podstawy kształtowania zdolności organizacji do realizacji jej celów, jak i odnoszące się do umiejętności pozyskiwania, kreowania i wykorzystania tych zasobów, przyczyniły się do wzrastającego znaczenia innowacji jako katalizatora sukcesu organizacji. Era rewolucji informacyjnej, digitalizacji i globalizacji, postępująca intelektualizacja działalności podmiotów rynkowych oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy, sprawiły, że to właśnie innowacje stały się współczesnym imperatywem organizacji dążących do rozwoju, umacniania swojej pozycji oraz konkurencyjności na rynku. Zdolność organizacji do kreowania, akumulowania i implementowania innowacji można zatem uznać obecnie za warunek osiągnięcia sukcesu w perspektywie długookresowej.

Podniesione zagadnienia w sposób szczególny odnosi się do instytucji sektora kultury, skupiającego organizacje publiczne, prywatne i pozarządowe, dla których działalność kulturalna jest podstawowym celem funkcjonowania. W obrębie wymienionego sektora funkcjonują m.in. muzea narodowe, będące publicznymi instytucjami kultury, stanowiące przedmiot badań w recenzowanej rozprawie. Z uwagi na fakt, że dotychczasowe badania odnoszące się do problematyki innowacji i ich determinant skupiały się w znakomitej większości na działalności przedsiębiorstw ukierunkowanych na generowanie korzyści finansowych, a w znikomym zakresie odnosiły się do innych rodzajów organizacji – w tym podmiotów muzealnych – podjęty przez Autorkę problem badawczy wyartykułowany w tytule rozprawy uznaję za bardzo interesujący i z pewnością zasługujący na zbadanie w pracy promocyjnej na stopień naukowy. Zdiagnozowana przez Doktorantkę **luka badawcza** związana jest także z tym, że dotychczasowe badania w podejmowanym zakresie prowadzone były głównie w ramach dyscyplin wchodzących w skład dziedziny nauk humanistycznych oraz dziedziny sztuki. Perspektywa dziedziny nauk społecznych, a w ich obrębie dyscypliny ekonomia i finanse, w niewielkim zakresie obecna jest w dorobku naukowym odnoszącym się do procesów innowacyjnych podmiotów muzealnych – w tym posiadających status muzeum narodowego.

Przyjęty przez Autorkę problem badawczy, wytyczony przez zdiagnozowaną lukę badawczą, stał się podstawą dla sformułowania **celu głównego** rozprawy, którym jest „*identyfikacja i ocena determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce*” (s. 10). W nawiązaniu do tego celu Doktorantka postawiła **pytanie badawcze** w brzmieniu: „*jakie są determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce i jaka jest ich ocena?*”.

Uszczegółowienie celu głównego rozprawy odnajdujemy w ramach ośmiu **celów szczegółowych** o charakterze:

Teoretycznym:

C1: Krytyczna analiza piśmiennictwa dotyczącego procesów innowacyjnych we współczesnej gospodarce.

C2: Krytyczna analiza piśmiennictwa dotyczącego procesów innowacyjnych w muzeach narodowych.

C3: Syntetyczna charakterystyka sektora muzeów narodowych w Polsce i Unii Europejskiej.

C4: Identyfikacja możliwych innowacji i uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych.

Metodycznym:

C5: Zaprojektowanie badań dotyczących wdrożonych innowacji i uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych wraz z instrumentarium badawczym.

Empirycznym :

C6: Identyfikacja i charakterystyka innowacji wdrożonych w muzeach narodowych w Polsce.

C7: Identyfikacja i charakterystyka procesu innowacyjnego z wybranego muzeum narodowego i opracowanie opisu procesu innowacyjnego.

Utylitarnym:

C8: Identyfikacja dobrych praktyk, rekomendacji dla sektora, polityki publicznej oraz przyszłych badań uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych.

W odniesieniu do każdego szczegółowego celu Autorka sformułowała pytanie badawcze kierujące prace zorientowane na realizację tych celów, wskazała niezbędne do wykorzystania instrumenty badawcze oraz fragmenty pracy (konkretne rozdziały i podrozdziały) zawierające wyniki badań realizujących dany cel, jak również ukazała w sposób enumeratywny kluczowe rezultaty badań przeprowadzonych w danym zakresie. Syntetycznym

zestawieniem tego rodzaju podejścia badawczego jest tabela 4.4.4. Charakterystyka zastosowanego procesu badawczego została ukazana w tabeli 4.4.3.

Ukazany w pracy sposób prezentacji procesu badawczego oraz założeń badawczych (syntetycznie we wstępie, a w ujęciu rozwiniętym w rozdziale 4) dowodzi nie tylko spójności założeń badawczych rozprawy z zakresem i sposobem prowadzenia badań własnych, lecz także świadomego dążenia Autorki do udzielenia odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze oraz do realizacji celów pracy. Podkreśla to także zasadność i użyteczność przeprowadzonych szerokich studiów literaturowych z punktu widzenia pożądanego zakresu własnych badań empirycznych oraz doboru metod badawczych, jak również spójność warstwy literaturowej z warstwą empiryczną przedmiotowej rozprawy.

Konkludując, założenia badawcze rozprawy oceniam **pozytywnie** z punktu widzenia wymogów stawianych pracom doktorskim. Zdecydowanie pozytywnie oceniam także wybór tematu rozprawy – w szczególności wybór obiektów badań empirycznych. Podjęta w pracy problematyka wzbogaca bowiem badania nad determinantami procesów innowacyjnych realizowanych w muzeach narodowych w Polsce, będących szczególnie eksponowanymi publicznymi instytucjami działającymi w ramach sektora kultury.

3. Ocena struktury rozprawy

Rozprawa, zgodnie ze swoim czytelnie wyartykułowanym tytułem, koncentruje się na analizie determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce. Jest to praca o charakterze teoretyczno-empirycznym, która powstała w oparciu o wyniki szerokich i pogłębionych studiów literaturowych (umożliwiających Autorce sformułowanie problemu badawczego, założeń rozprawy oraz zakresu i metod własnych badań empirycznych) oraz wyniki uzyskane dzięki przeprowadzeniu badań empirycznych.

W strukturze pracy wyróżniono sześć rozdziałów, dopełnionych wstępem, zakończeniem, streszczeniem w języku polskim i angielskim, bibliografią i netografią (obejmującą krajową i zagraniczną literaturę zwartą i artykułową, akty prawne regulujące funkcjonowanie instytucji muzealnych w Polsce oraz źródła statystyczne i internetowe – ogółem 659 pozycji, w tym 167 pozycji literatury obcojęzycznej, a także 266 pozycji literatury, które ukazały się od 2015 roku), spisami skrótów i skrótowców, spisami opracowań danych i rezultatów – zawartych w pracy tabel (ogółem 63 tabele), rysunków (ogółem 23 rysunki) i wykresów (ogółem 31 wykresów) oraz załączników, będących w większości opracowania własnymi Autorki, powstałymi w

oparciu o studia literatury, a przede wszystkim w oparciu o wyniki badań własnych. Całość rozprawy obejmuje 430 stron zasadniczego tekstu pracy oraz 19 stron załączników.

W ramach struktury rozprawy wyraźnie dostrzegalny jest podział na warstwę literaturową (rozdziały 1-3), warstwę metodyczną (rozdział 4) oraz warstwę empiryczną (rozdziały 5-6). Rozdziały literaturowe oparte zostały w pierwszej kolejności (rozdziały 1-2) na pogłębionej analizie i ocenie bardzo szerokiej literatury odnoszącej się do problematyki innowacji i ich roli we współczesnej gospodarce oraz problematyki istoty, roli oraz zasad działania instytucji muzealnych w Polsce i pozostałych państwach Unii Europejskiej. W tytule rozdziału 2 i podrozdziału 2.3 jest mowa o „*wybranych państwach Unii Europejskiej*”, chociaż prezentowane rozważania odnoszą się do wszystkich państw obecnej UE. Trzeci rozdział literaturowy konfrontuje ze sobą rozważania prezentowane w dwóch pierwszych rozdziałach, ukazując istotę i klasyfikację procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce. Tutaj niezbędne stało się sięgnięcie do tematycznie bardzo wyspecjalizowanych źródeł literaturowych. Czwarty rozdział pracy ma charakter metodyczny. Ukazuje on w szerokim zakresie zastosowaną w rozprawie metodykę badania determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce. Jest to rozdział niezmiernie potrzebny z uwagi na złożoność podejmowanych badań i niewątpliwą specyfikę obiektów eksploracji naukowej.

Ostatnie dwa rozdziały pracy, wpisujące się w jej warstwę empiryczną, eksponują i logicznie rozwijają kluczowe – z punktu widzenia potrzeb związanych z dążeniem do realizacji celów rozprawy i udzielania odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze – zagadnienia cząstkowe. Badając determinanty procesów innowacyjnych należy bowiem w pierwszej kolejności przeprowadzić wnikliwą ich analizę (w tytule rozdziału powinno być: *Analiza uwarunkowań procesów innowacyjnych ...* – zbędne i niepoprawne językowo we wskazanym kontekście jest słowo „innowacji”) w perspektywie działalności badanych podmiotów (rozdział 5), co dopiero stworzy warunki dla sformułowania oceny procesów innowacyjnych realizowanych w muzeach narodowych w Polsce (rozdział 6). W kontekście zawartości rozdziału 6 nie do końca zrozumiale brzmi jego tytuł. Bardziej komunikatywne w mojej ocenie byłoby sformułowanie go w postaci: *Ocena procesów innowacyjnych muzeów narodowych w Polsce oraz postulowane kierunki zmian*. Uwagę tę formułuję w przypadku zamiaru Autorki, co do publikacji rozprawy lub jej fragmentów.

Niezależnie od podniesionej kwestii niezbyt precyzyjnego w moim przekonaniu sformułowania tytułu rozdziału 2 i podrozdziału 2.3 oraz błędu językowego w tytule rozdziału 5, jak również wskazywanych w dalszej części recenzji uwag szczegółowych odnoszących się

do treści poszczególnych rozdziałów, uważam, że jej struktura jest spójna i logiczna. Bazuje ona na właściwym doborze i sekwencji prezentowanych treści, które zostały przez Autorkę w sposób właściwy podporządkowane tytułowi i założeniom badawczym recenzowanej pracy. W tym kontekście jej strukturę oceniam **pozytywnie**.

4. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy

Rozdział pierwszy rozprawy pt. „*Istota innowacji we współczesnym świecie*” stanowi przykład szerokiej i pogłębionej analizy istoty, atrybutów i rodzajów innowacji oraz zróżnicowanych mechanizmów ich implementacji w przedsiębiorstwach i innych rodzajach organizacji. W oparciu o kwerendę i dogłębne studia bogatej literatury Autorka wyraziście zdefiniowała innowacje i sposób ich postrzegania na przestrzeni dziesięcioleci. Prezentację syntezy dorobku piśmienniczego w tym zakresie stanowi tabela 1.2.2 oraz komentarz do niej zawarty na s. 29-30. Zasadnym dopełnieniem i wzbogaceniem wymienionej tabeli stanowi tabela 1.2.4 eksponująca problemowe ujęcie innowacji, jak również tabela 1.2.5, będąca przykładem autorskiej syntezy sposobu rozumienia innowacji wraz z wyróżnieniem perspektyw: teoretycznej, praktycznej i mieszanej (teoretyczno-praktycznej). Dowodzi to właściwego zrozumienia przez Autorkę celu prezentacji różnych ujęć definicyjnych oraz znaczenia syntezy jako metody poznania naukowego. Biorąc pod uwagę istotę innowacji jako mechanizmu poszukiwania i implementowania nowatorskich zmian w sposobach funkcjonowania jednostek organizacyjnych, pozytywnie oceniam także nawiązanie przy tej okazji do różnych epok rozwoju społeczno-gospodarczego oraz związanych z nimi procesów ewoluowania paradygmatów wytyczających zmieniającą się rolę różnych zasobów oraz sposobów ich wykorzystywania (s. 15 i 32). Kluczowa rolę dla właściwego zrozumienia podejmowanego w rozprawie problemu badawczego ma triada pojęciowa: innowacje – innowacyjność – proces innowacyjny. Zgodnie z tym co podkreśliłem powyżej, pierwsze z tych pojęć zostało przez Autorkę dogłębnie zaprezentowane i zanalizowane. Analogiczne spostrzeżenie odnosi się do *procesu innowacyjnego*, którego dogłębna charakterystyka stanowi przedmiot rozważań zawartych w podrozdziale 1.3. Odczuwam jednak poważny niedosyt w odniesieniu do braku precyzyjnego wyjaśnienia sposobu rozumienia pojęcia *innowacyjności*, do którego słusznie odwołuje się Autorka wielokrotnie, przede wszystkim w kontekście kwantyfikowania aktywności innowacyjnej różnych krajów i szerokiego monitorowania ich aktywności innowacyjnej (s. 21-23).



Rozdział drugi zatytułowany „*Muzea narodowe w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej*” prezentuje charakterystykę perspektywy podmiotowej wybranej dla zbadania determinant procesów innowacyjnych. Mamy tutaj bowiem do czynienia z sytuacją, gdzie badania muzeów prowadzone w ramach nauk społecznych, a w ich obrębie także w dyscyplinie ekonomia i finanse, wpisują się w interdyscyplinarne badania prowadzone znacznie szerzej przez dziedzinę nauk humanistycznych oraz dziedzinę sztuki. Wszystko to sprawia, że przenika się tutaj szeroki wachlarz kontekstów historycznych, artystycznych, społecznych, ekonomicznych, środowiskowych, prawnych i politycznych. Wyrazem zmian zachodzących na przestrzeni dziesięcioleci w sposobach definiowania muzeum jest zestawienie ukazane przez Autorkę w tabeli 2.2.1. W kontekście definicji zamieszczonych w wymienionej tabeli brakuje mi jednak syntezy, która czytelnie artykułowałaby kierunki i zakresy ewoluowania sposobu rozumienia na przestrzeni lat istoty muzeum oraz jego roli w otoczeniu społecznym, ekonomicznym, kulturowym i edukacyjnym. Chodziłoby mi o coś zbliżonego, do tego, co Autorka zaprezentowała w rozdziale 1 w odniesieniu do pojęcia innowacji. W tym kontekście, jak również z punktu widzenia podejmowanego w rozprawie problemu badawczego, bardzo trafne jest zawarte na s. 99-100 spostrzeżenie odnoszące się do znaczenia innowacji technologicznych i procesów cyfryzacji z punktu widzenia ewoluowania modeli funkcjonowania muzeów oraz dostępu do ich zasobów. Kolejny, bardzo ważny dla recenzowanej pracy, prezentowany wątek dotyczy muzeów narodowych w Polsce. Muzea te w sposób syntetyczny zostały zaprezentowane w tabeli 2.2.3. Jest w niej mowa o 12 muzeach posiadających status muzeum narodowego. Dalej w tabeli 2.2.4 pojawia się już tylko 10 muzeów narodowych (brakuje Muzeum Narodowego w Lublinie, Narodowego Muzeum Techniki w Warszawie oraz Muzeum Narodowego Rolnictwa i Przemysłu Rolno-Spożywczego w Szreniawie. Pojawia się natomiast muzeum oznaczone wcześniej nie wyjaśnianym skrótem funkcjonalnym: MNSr). Dalej na s. 109 przy okazji odniesienia się do klasyfikacji muzeów narodowych wg GUS ponownie jest mowa o 10, a nie 12 muzeach narodowych. Analogiczna uwaga odnosi się do wykresu 2.2.6 (brakuje Muzeum Narodowego w Lublinie oraz Narodowego Muzeum Techniki w Warszawie). Z kolei na s. 112-113 ponownie jest mowa o 12 muzeach narodowych, a przy odnoszeniu się do lokalizacji tych podmiotów (s. 113-115) nie są wymieniane Lublin i Szreniawa. Przyczyna pomijania niektórych muzeów powinna zostać przez Autorkę jednoznacznie wyjaśniona i uzasadniona, zwłaszcza, że ma to swoje konsekwencje dla podmiotów uwzględnianych później w badaniach empirycznych. Kończące rozdział rozważania dotyczące funkcjonowania muzeów narodowych w pozostałych – poza



Polską – krajach Unii Europejskiej są jak najbardziej zasadne. Ukazują one bowiem w ujęciu przeglądowym potencjał i charakter zasobów muzealnych tych jednostek. Zestawienie prezentowane w tabeli 2.3.1 obejmuje wszystkie państwa obecnej UE (poza Polską), zatem zgodnie zresztą z uwagą zgłoszoną uprzednio w odniesieniu do struktury pracy, w tytule podrozdziału 2.3 (a także całego rozdziału 2) zbędne jest określenie „wybranych” odnoszące się do uwzględnianych państw UE. Na s. 127 jest informacja, że w 2023 roku paryski Luwr odwiedziło 2 697 584 gości. Z danych zamieszczonych na kolejnej stronie w tabeli 2.3.3 wynika, że w 2019 roku było to 9 330 000 odwiedzających. Skąd tak duży spadek? Czy informacja na s. 127 jest na pewno prawidłowa?

Kolejny rozdział noszący tytuł „*Problematyka i klasyfikacja uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce*” odgrywa w moim przekonaniu bardzo duże znaczenie z punktu widzenia podejmowanego w rozprawie problemu badawczego. Badając bowiem determinanty procesów innowacyjnych realizowanych w szczególnych rodzajach jednostek organizacyjnych jakimi są muzea narodowe, należy poznać specyfikę tych procesów wraz ze zidentyfikowaniem ich uwarunkowań oraz enumeratywnym wskazaniem determinant współkształtujących wymienione procesy. W pełni właściwe są zatem rozważania Autorki odnoszące się do specyfiki innowacji realizowanych w instytucjach kultury, a w ich obrębie w podmiotach muzealnych – w tym tych, które posiadają status muzeum narodowego (s. 133-148). Jednak w kontekście tych rozważań brak jest jakże pożądanej syntezy, która eksponowałaby istotę, charakterystykę rodzajową oraz kluczowe atrybuty innowacji w muzeach narodowych. Oceniając ukazaną w podrozdziale 3.2 charakterystykę uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce, należy zwrócić uwagę, że Autorka zbyt szeroko odnosi się do uwarunkowań procesów innowacyjnych w ogółu organizacji, a w zbyt małym zakresie do ich specyfiki w muzeach narodowych. Dotyczy to także tabeli 3.2.2, gdzie zarówno w tytule tabeli, jak i w jej treści należało wyeksponować procesy innowacyjne w muzeach narodowych, a ogół organizacji co najwyżej wskazywać jako tło rozważań. Ponadto znaczna część tego podrozdziału (od s. 169) została poświęcona problematyce pozycji sektora kultury (nie tylko muzeów) w strategii UE. Rozważania te można było pominąć, albo przynajmniej znacząco ograniczyć, bez szkody dla potrzeb i wartości rozprawy. Z uznaniem z punktu widzenia potrzeb pracy odnoszę się natomiast do opracowanej klasyfikacji determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce (tabela 3.3.3), stanowiącej zasadną syntezę badań literaturowych, których wyniki ukazano w rozdziałach 1-3.

Rozdział czwarty rozprawy pt. „*Metodyka badań nad determinantami procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce*” obejmuje założenia metodyczne badań – w tym dobór metod badawczych, charakterystykę procesu badawczego i procedury badawczej. Swoistym wprowadzeniem do kluczowych treści tego rozdziału jest podrozdział 4.1. Jest on bez wątpienia interesujący, choć w moim przekonaniu zbędny z punktu widzenia potrzeb pracy. Ma on bowiem w istocie charakter wprowadzenia w metodologię nauk. Natomiast treść podrozdziału 4.2 dotyczy głównie metod badawczych wykorzystywanych w dyscyplinie ekonomia i finanse, a tylko w niewielkim zakresie tego co obiecuje jego tytuł. W przypadku kolejnego podrozdziału ponownie większość rozważań odnosi się do ogólnych metod wykorzystywanych dla potrzeb badania procesów innowacyjnych z bardzo ograniczonym odniesieniem do badania tych procesów w muzeach narodowych w Polsce (s. 228-230, 236-237). W podrozdziale 4.4 ponownie powraca problem doboru badanych muzeów narodowych w Polsce. Wprawdzie tutaj na s. 237 Autorka wskazuje na 2 kryteria kwalifikacji do badanej zbiorowości („*podmiot musiał być MN oraz podmiot musiał prowadzić pełną aktywność w tej randze w latach 2011-2020*”), jednak poza stwierdzeniem, że muzeów narodowych spełniających te kryteria jest 10 nie została literalnie wskazana lista zakwalifikowanych do badania muzeów oraz konkretne przyczyny pominięcia dwóch podmiotów muzealnych. Z uznaniem odnoszą się natomiast do zaprezentowanej w tabeli 4.4.4 matrycy procesu badawczego ukazującej powiązanie pomiędzy celami i pytaniami badawczymi, a strukturą pracy oraz spodziewanymi rezultatami badań. W konsekwencji pomimo formułowanych zastrzeżeń rozdział 4 dowodzi opanowania na satysfakcjonującym poziomie warsztatu metodologicznego przez Doktorantkę.

Badając uwarunkowania procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce w rozdziale piątym opatrzonym tytułem „*Analiza innowacji uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce w latach 2011-2020*” (przytaczam tytuł w oryginalnym brzmieniu podanym na s. 254 oraz w spisie treści, choć jak już uprzednio zaznaczyłem w ocenie struktury rozprawy słowo „*innowacji*” jest w nim zbędne z punktu widzenia językowego oraz logiki eksponowanej treści), Autorka skoncentrowała się w pierwszej kolejności na wyeksponowaniu czterech zagadnień cząstkowych. W pierwszej kolejności były to dwa zagadnienia charakteryzujące środowisko badawcze (charakterystyka dyrektorów badanych jednostek oraz charakterystyka lokalizacji tych jednostek), a następnie kluczowe dla prowadzonych badań zagadnienia odnoszące się do aktywności analizowanych muzeów narodowych w programach badawczych NCN i NCBR oraz charakterystyka liczbowa,

zakresowa i rodzajowa wdrożonych w analizowanym okresie innowacji. Wyniki przeprowadzonych badań ukazane w ramach przytoczonych czterech cząstkowych zagadnień badawczych zostały zasadnie dopełnione o ukazanie katalogu determinant procesów innowacyjnych realizowanych w analizowanych muzeach narodowych w latach 2011-2020. Katalog ten stanowi przykład jakże pożądaney syntezy wyników tych badań. Podstawą przeprowadzonej w tym rozdziale analizy były informacje pozyskane z wykorzystaniem kwestionariuszy ankietowych, które zostały uzupełnione o informacje pozyskane z ogólnodostępnych źródeł zewnętrznych. Niewątpliwym negatywnym czynnikiem wpływającym na wartość oraz reprezentatywność przeprowadzonych badań jest mała liczebność rzeczywistej próby badawczej. Wynika ona z jednej strony z liczebności populacji generalnej muzeów narodowych w Polsce (12 podmiotów), niewyjaśnionej jednoznacznie przez Autorkę przyczyny pominięcia dwóch podmiotów (ankieta badawcza została skierowana do 10 podmiotów, co literalnie podano na s. 254, lecz bez informacji, które to były muzea) oraz braku zwrotu wypełnionej ankiety od trzech podmiotów. W efekcie prezentowane w pracy wyniki badań bazują na 7 podmiotach (w pracy nie podano ich nazw, zastępując to anonimową symboliką M1-M7) w przypadku, których część zwróciła niekompletnie wypełnione formularze ankietowe. Braki te próbowano wprowadzić uzupełnić w oparciu o ogólnodostępne źródła zewnętrzne, co jednak nigdy nie jest w stanie zagwarantować kompletności i wiarygodności pozyskanych danych. Zgodnie z tabelą 5.1.2 tylko w przypadku pięciu podmiotów pozyskano dane z kompletnie wypełnionych formularzy (50% podmiotów zakwalifikowanych do badania, 42% populacji muzeów narodowych w Polsce). Kolejnym czynnikiem negatywnie rzutującym na wartość przeprowadzonych w rozprawie badań jest w moim przekonaniu niska świadomość istoty innowacji w badanych muzeach oraz ich znaczenia dla działalności tych jednostek. Konstatacja taka wynika z całej treści podrozdziału 5.3. Pisząc o realizacji projektów badawczych NCN w kontekście działalności innowacyjnej analizowanych muzeów, Autorka wydaje się sugerować, że podmioty te uczestniczyły w realizacji takich projektów. Jednak z tabeli 5.3.4 oraz komentarza do niej wynika, że muzea narodowe pojawiają się w tych projektach co najwyżej jako obiekty prowadzonych badań, a nie jako podmioty prowadzące te badania. Inaczej jest w przypadku projektów badawczych NCBR, gdzie w przypadku trzech projektów muzea narodowe występują w charakterze lidera projektu (w jednym przypadku), bądź partnera projektu (w dwóch przypadkach), co bezpośrednio wynika z tabeli 5.3.3. W kontekście zawartej w pracy charakterystyki zakresu i rodzaju wdrożonych w badanych muzeach innowacji brak jest odniesienia się do nakładów



finansowych ponoszonych z tego tytułu oraz źródeł ich finansowania we szczególnym uwzględnieniu absorpcji środków pochodzących z funduszy UE. Skonfrontowanie tego rodzaju wielkości liczbowych z innymi parametrami finansowymi charakteryzującymi działalność analizowanych podmiotów pozwoliłoby obiektywniej zdiagnozować skalę ich działalności innowacyjnej. W ramach prezentacji katalogu determinant procesów innowacyjnych ponownie pojawia się zanonimizowane oznaczenie analizowanych muzeów (M1-M4 na s. 307, M1-M6 na s. 344-345) wraz z komentarzem na s. 307 odnoszącym się do „instytucji oznaczonych losowo (M1, M2, M3, M4)” w postaci (przypis 771): „Skrócona nazwa muzeów każdorazowa była przyporządkowywana losowo i jednorazowo dla prowadzonej analizy”, czego kompletnie nie rozumiem. W tabeli 5.5.26 prezentującej m.in. zmiany przychodów w badanych muzeach należało posłużyć się raczej wskaźnikiem tempa wzrostu (a nie dynamiki), co wnioskuję z obliczeń przeprowadzonych w oparciu o dane liczbowe zawarte na s. 340, ponieważ Autorka posługuje się bardzo nieprecyzyjnym sformułowaniem „średni przyrost”.

Ostatni, szósty rozdział rozprawy zatytułowany „Ocena i postulowane kierunki zmian w kształtowaniu procesów innowacyjnych muzeów narodowych w Polsce” zgodnie ze swoim tytułem miał w swoim założeniu spełniać funkcję poszerzonej syntezy przeprowadzonych badań. W sposób właściwy wpisują się w to podrozdziały 6.1 i 6.3. Odbiega od tego podrozdział 6.2, ukazujący studium przypadku wybranego muzeum narodowego. W przyjętym kształcie oraz biorąc pod uwagę wskazane na s. 362 założenia prezentowanego studium, znacznie lepiej korelowałoby ono z rozważaniami ukazywanymi w rozdziale 5. Syntetyzującą funkcję ostatniego rozdziału bardzo dobrze odzwierciedlają rekomendacje zawarte w podrozdziale 6.3, które odnoszą się do przyszłych badań determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych (s. 379-385) oraz rekomendacje praktyczne formułowane pod adresem polityki sektorowej (s. 385-390). Przy tej okazji nie jest dla mnie zrozumiałe jak należy – w kontekście przytoczonych dwóch grup rekomendacji – rozumieć rekomendacje zawarte na s. 390-391 (punkty 1-7).

Analiza przeprowadzona w recenzowanej rozprawie umożliwiła identyfikację i egzemplifikację determinant procesów innowacyjnych realizowanych w muzeach narodowych w Polsce. Ukazane w recenzji wnioski i uwagi odnoszące się do zawartości merytorycznej rozprawy skłaniają mnie do konkluzji, że cele pracy zostały zrealizowane w stopniu uzasadniającym jej **pozytywną ocenę merytoryczną**. Podnoszone przeze mnie niedoskonałości, choć ważne z punktu widzenia merytorycznego odbioru prezentowanych w

rozprawie treści, nie negują stwierdzenia, że jej poziom merytoryczny jest akceptowalny i uprawnia mnie do sformułowania powyższej oceny.

5. Ocena strony formalnej rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska została przygotowana w zgodzie ze stawianymi naukowym pracom promocyjnym wymogami formalnymi. Przy prezentacji wyników badań i studiów literaturowych Autorka właściwie udokumentowała wykorzystanie różnych źródeł bibliograficznych wraz z ich wykazem zamieszczonym na końcu pracy. Generalnie poprawnie zostały opisane i powiązane z tekstem pracy zamieszczone w niej tabele, rysunki i wykresy (z zastrzeżeniem, jak w poniższych uwagach), których wykazy dołączono w postaci spisów końcowych. Język pracy cechuje zrozumiałość wynikająca z generalnie poprawnego posługiwania się terminologią ekonomiczną. Niezależnie jednak od całościowo **pozytywnej oceny strony formalnej** recenzowanej rozprawy, z obowiązku recenzenckiego jestem zobligowany do wskazania następujących najistotniejszych w tym zakresie uchybień:

- na s. 203 zawarto niezrozumiałe językowo następujące sformułowanie: „*Kukulowicz, skupiającego uwagę na sektorze kultury, wybrał do szczegółowej analizy 55 artykułów z lat sprzed 1980 do 2014 roku*”;
- na s. 273 pisząc o NCBR użyto niepoprawnej nazwy „*Narodowy Instytut Badań i Rozwoju*” zamiast „*Narodowe Centrum Badań i Rozwoju*”;
- w tabeli 5.3.2 na s. 274 w kolumnie pierwszej należało użyć terminu „*liczba*”, a nie „*ilość*”;
- na s. 384-385 użyto błędnej numeracji wskazywanych rekomendacji – p. (6) powinien przyjąć numer (7), a konsekwencji inna powinna być numeracja także dalszych punktów;
- na s. 402 jest błędna numeracja dwóch pozycji bibliografii następujących po pozycji 17, a w konsekwencji także dalszych;
- na s. 413 podano niekompletną notkę bibliograficzną pozycji 302;
- zgodnie z powszechnie przyjętymi standardami należało w całej pracy zastosować odrębne numeracje dla tabel, rysunków i wykresów.



6. Konkluzja

Zawarte w treści recenzowanej pracy wyniki studiów literaturowych oraz przeprowadzonych przez Autorkę badań empirycznych dotyczących determinant realizacji procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce potwierdzają duży wysiłek badawczy Doktorantki. Niezależnie od formułowanych w recenzji uwag, dostrzegam i doceniam bezsprzeczny wkład Autorki w rozwój badań odnoszących się do implementacji innowacji w różnych typach organizacji. Tym samym uznać należy, że rozprawa doktorska mgr Anny Marszał pt. „*Determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce*” napisana pod kierunkiem dr hab. Katarzyny Koziół-Nadolnej, prof. US spełnia wymogi ustawowe. W związku z tym wnioskuję do Rady Naukowej Instytutu Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Szczecińskiego o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do dalszej procedury postępowania w sprawie nadania **stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse**.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'V. Koziol-Nadolna', written in a cursive style.