

## **Recenzja rozprawy doktorskiej**

mgr Anny Marii Marszał pt. *„Determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce”*, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Koziół- Nadolnej, prof. US.

Praca przedkładana na Wydziale Ekonomii, Finansów i Zarządzania w Instytucie Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Szczecińskiego.

### **1. Uwagi wstępne**

Podstawą formalno-prawną sporządzenia recenzji stanowi pismo Pana prof. dr hab. Dariusza Zarzeckiego, przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Szczecińskiego, z dnia 7 marca 2025 roku z prośbą o sporządzenie recenzji pracy doktorskiej pt. *„Determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce”*, autorstwa p. mgr Anny Marii Marszał.

Zgodnie z wymogami ustawowymi stawianymi rozprawom doktorskim, powinny one stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Biorąc to pod uwagę, przy ocenie rozprawy p. mgr Anny Marii Marszał uwzględniono następujące kryteria : znaczenie poruszanej w rozprawie problematyki , zgodność tytułu pracy z jej zawartością, poprawność formułowanych celów, metodykę przeprowadzonych badań, poprawność struktury rozprawy, jej zawartość merytoryczną oraz spełnianie wymogów formalnych stawianych rozprawom doktorskich.

### **2. Ocena doboru problematyki badawczej, tematu i celu rozprawy**

Rozważania podjęte w rozprawie doktorskiej podnoszą się do ważnych zagadnień, jakimi są procesy innowacyjne i ich determinanty w muzeach narodowych. Problematyka ta nabiera dziś znaczenia zarówno z punktu teorii

ekonomii, jak również praktyki funkcjonowania tych podmiotów. Wynika to z faktu, iż współcześnie innowacje są podstawą kształtowania pozycji konkurencyjnej każdej organizacji, jak też są fundamentem trwania, rozwoju oraz działalności podmiotów funkcjonujących w sektorze kultury.

Należy również podkreślić oryginalność problemu badawczego. W literaturze przedmiotu, mimo rozwiniętego nurtu badań w zakresie innowacyjności organizacji, wciąż brakuje kompleksowych opracowań podejmujących problematykę procesów innowacyjnych i ich determinant w muzeach narodowych. Większość opracowań i badań empirycznych koncentruje się na problematyce innowacji w organizacjach gospodarczych. W związku z tym istnieje potrzeba szerszego spojrzenia na innowacje i procesy innowacyjne, jak również na determinanty tych procesów w muzeach narodowych. Doktorantka umiejętnie zdiagnozowała lukę badawczą a następnie przeprowadziła własne badania empiryczne, w których podjęła próbę identyfikacji innowacji i determinant procesów innowacyjnych w muzeach w Polsce. Wybór tematu rozprawy doktorskiej jest właściwy, w pełni merytorycznie uzasadniony oraz ma duże znaczenie z punktu widzenia funkcjonowania muzeów w Polsce.

Podsumowując, stwierdzam, iż recenzowana rozprawa doktorska dotyczy ważnego i aktualnego problemu naukowo - badawczego. W świetle powyższego, stwierdzam, że poruszana w pracy problematyka oraz dokonany przez Doktorantkę wybór problemu badawczego jest trafny i spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

Biorąc pod uwagę zdiagnozowaną lukę badawczą, doktorantka sformułowała tezę, że *„procesy innowacyjne w muzeach narodowych w Polsce są zależne od różnorodnych determinant , warunkujących ich przebieg ora rezultat tych procesów”* (strona 10 rozprawy).

Głównym celem rozprawy była *„identyfikacja i ocena determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce”* (strona 10 rozprawy). Dążąc do realizacji celu głównego, Doktorantka przyjęła również cele szczegółowe, tj.: cele teoriopoznawcze (4 ), cel metodyczny, cele badawcze (2) oraz cel użyteczny. Ponadto sformułowała 8 pytań badawczych oraz określiła instrumentarium, jak też wskazała na odpowiednie rozdziały pracy, których realizowane są poszczególne cele i odpowiedzi na pytania badawcze.

Postawione cele, w moim przekonaniu, są trafnie postawione i dobrze porządkują dalszy tok postępowania badawczego. Cechuje je istotność poznawcza w ramach przyjętego postępowania badawczego. Postawione pytania badawcze wyraźnie korespondują z postawionymi celami i są w logiczny sposób powiązane.

Jednocześnie wyrażam ogólną opinię, iż Doktorantka w pełni zrealizowała założony cel główny i cele szczegółowe swojej rozprawy, prezentując opracowanie o dużych walorach merytorycznych, w pełni odpowiadających wymogom rozprawy doktorskiej.

### **3.Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych**

Rozważania podjęte w rozprawie opierają się zarówno na studiach literaturowych, analizie danych pierwotnych i wtórnych, jak też na wynikach własnych badaniach empirycznych. Studia literaturowe zostały przeprowadzone w oparciu o literaturę polską i zagraniczną. Wykorzystano obszerną literaturę obejmującą 657 pozycji. Dobór źródeł literaturowych jest prawidłowy i adekwatny do poruszanej problematyki.

Na potrzeby analiz służących realizacji celów pracy Doktorantka wykorzystała źródła danych pierwotnych i danych wtórnych. Dane wtóre pochodziły z tematycznych opracowań, raportów. Dane pierwotne zostały zgromadzone przez Doktorantkę w trakcie realizacji badań jakościowych, z wykorzystaniem wywiadu kwestionariuszowego oraz obserwacji uczestniczącej. Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach. Pierwszy etap miał miejsce w I i II kwartale 2022 r. Drugi etap zaś w II i III kwartale 2023r. Przy pomocy kwestionariuszy zostały zebrane dane ilościowe i jakościowe. Badania przeprowadzono metodami CAWI, CAPI, CATI i PAPI. Łącznie opracowano 6 kwestionariuszy, które zostały skierowane do muzeów 10 narodowych aktywnych w okresie 2011-2020., z których 7 dyrektorów wyraziło zgodę i wzięło udział w badaniu. Na potrzeby badań Doktorantka opracowała 6 kwestionariuszy, które zostały zaprezentowane w załącznikach do rozprawy. Wypełnione kwestionariusze umożliwiły Doktorancie zebrać informacje zarówno o informacjach wdrożonych i niewdrożonych, jak też o determinantach procesów innowacyjnych. Ponadto Doktorantka zaprezentowała studium przypadku Muzeum Narodowego w Szczecinie.

Należy podkreślić, iż Doktorantka bardzo dokładnie scharakteryzowała poszczególne etapy procesu badawczego, jak też wykorzystane źródła i metody badawcze.

Biorąc powyższe pod uwagę należy podkreślić, że przyjęte źródła informacji są właściwe. Również zastosowane metody badawcze nie budzą wątpliwości. Źródła i zastosowane metody badawcze umożliwiły realizację głównego celu i celów szczegółowych rozprawy, jak też sformułowanie wielu interesujących wniosków i rekomendacji.

#### **4.Struktura i zawartość merytoryczna dysertacji**

Rozprawa doktorska p. mgr Anny Marszał obejmuje wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie. Do pracy dołączono również bibliografię, spis tabel i wykresów oraz kwestionariusz wywiadu. Całość rozprawy obejmuje 447 stron wydruku komputerowego, z czego 401 strony stanowią zasadniczą część rozprawy. W tekście rozprawy zamieszczono 64 tabele oraz zaprezentowano 29 wykresów i 23 rysunki. Integralną częścią pracy jest bibliografia (657 pozycji) oraz załączniki, obejmujące 6 kwestionariuszy oraz formularze dotyczące zgody na udział w badaniach.

We wstępie Doktorantka uzasadnia wybór analizowanej problematyki. Przedstawiła także problem badawczy, sformułowane cele i pytania badawcze. Określa przedmiot i okres badania. Kończąc wstęp oraz dokonała krótkiej charakterystyki treści poszczególnych rozdziałów rozprawy.

Całość rozprawy można podzielić na trzy zasadnicze części. Część pierwsza ma charakter teoretyczny i obejmuje rozdziały pierwszy, drugi i trzeci. Część druga, zawarta w rozdziale czwartym, ma charakter metodyczny. Natomiast część trzecia (rozdziały piąty i szósty) ma charakter empiryczny.

Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający do rozprawy. Autorka skoncentrowała się w nim na teoretycznym aspekcie innowacji. Zasadnicza część rozdziału dotyczy definicji innowacji i procesów innowacyjnych. Doktorantka przedstawia ewolucję definicji innowacji, prezentując najczęściej spotykane definicje w literaturze obcojęzycznej i polskiej. Zaprezentowała różne ujęcia definicji innowacji, w tym czynnościowe, problemowe ujęcie czynnościowe oraz dychotomiczne. W dalszej kolejności podjęła wątek procesu innowacyjnego oraz wymiary innowacji.

Rozdział drugi został zatytułowany „Muzea narodowe w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej”. Punktem wyjścia w tym rozdziale Doktorantka uczyniła rozważania na temat dziedzictwa kulturowego, prezentując jego istotę. Należy zauważyć, iż rozważania prowadzone są na gruncie ekonomii kultury, zaczynając od początków jej rozwoju a współczesnym podejściu skończywszy. Wskazuje również na podstawowe różnice pomiędzy muzeami narodowymi i pozostałymi muzeami. W rozdziale tym zawarta jest też charakterystykę muzeów narodowych w Polsce. Doktorantka przedstawia organizację i rejestr muzeów narodowych, zakres ich działalności, długość życia, lokalizacje oraz ich znaczenie. Kontynuując swój wywód w tym rozdziale, Doktorantka zaprezentowała lokalizację muzeów narodowych w wybranych krajach Unii Europejskiej, wskazując jednocześnie na ich niewielką działalność innowacyjną.

Rozdział trzeci rozprawy Pani Mgr Anna Marszał zadedykowała problematyce procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce. W pierwszej kolejności zajęła się analizą publikacji prezentujących wyniki badań dotyczących innowacji w muzeach narodowych. Analiza ta pozwoliła Doktorancie na sformułowanie wniosku, iż w ostatnim okresie po roku 2010 obserwuje się wzrost zainteresowania badaniami nad innowacjami w sektorze kultury. Jednakże wiedza o innowacjach w muzeach narodowych jest wciąż niewielka. Z punktu widzenia celu pracy, szczególnie istotna i wartościowa jest ta część rozdziału, w którym Doktorantka charakteryzuje uwarunkowania procesów innowacyjnych w muzeach narodowych. Należy zauważyć, iż Doktorantka nie ogranicza się do wyodrębnienia najważniejszych kategorii i determinant procesów innowacyjnych spotykanych w literaturze przedmiotu. Proponuje własną klasyfikację determinant procesów innowacyjnych, uwzględniając 8 grup, odnoszących się zarówno do obszaru makro, mezo, jak i mikroekonomicznego (strona 192 pracy). Wybór poszczególnych rodzajów determinant procesów innowacyjnych i jego uzasadnienie jest w pełni przekonujący. Ponadto zaprezentowana klasyfikacja została zastosowana w badaniach prowadzonych przez Doktorantkę.

Dokonując oceny tej części pracy (rozdziały 1-3), należy podkreślić, iż przejęta przez Autorkę koncepcja rozpatrywanych zagadnień jest poprawna i logiczna. Została oparta na wnikliwej analizie literatury przedmiotu. Autorka wykazała się dużymi

umiejętnościami analizy literatury, wykazując obszerną wiedzę z zakresu innowacji i procesów innowacyjnych. Rozważania podjęte w tych rozdziałach umożliwiły określić specyfikę i charakter innowacji, jak też wyodrębnić determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych. Ponadto ta część pracy pozwoliła Autorce na realizację celów teoriopoznawczych rozprawy.

Rozdział czwarty ma charakter metodologiczny. W pierwszym punkcie rozdziału Doktorantka zaprezentowała schemat procesu badawczego, omówiła metody i techniki badań stosowane w ekonomii i finansach, akcentując celowość stosowania badań jakościowych w tej dziedzinie nauki. Następnie prezentuje metody badań determinant procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce. Ponownie wraca do problematyki wyboru metod badawczych, zwracając uwagę na ograniczenia metod jakościowych. Dopiero w punkcie czwartym rozdziału przechodzi do charakterystyki metod badawczych wykorzystanych w swojej rozprawie celów i pytań badawczych. Przedstawia harmonogram i charakterystykę procesu badawczego a następnie omawia założenia przyjęte przy konstrukcji kwestionariusza badawczego oraz prezentuje w nim metodykę badań i scharakteryzowała próbę badawczą. Na uwagę zasługuje fakt, iż Doktorantka precyzyjnie charakteryzuje poszczególne etapy procedury badawczej, uzasadniając wybór poszczególnych metod badawczych, jak też metod doboru próby.

Rozważania podjęte w rozdziale czwartym umożliwiły Doktorantce na zrealizowanie celu metodologicznego rozprawy i odpowiedzi na następujące pytanie badawcze : jakimi metodami i narzędziami badać zidentyfikowane w muzeach narodowych procesy innowacyjne i ich determinanty i czy można rekomendować wybrane metody dla przyszłych badań? Należy podkreślić, iż cel metodyczny został w pełni zrealizowany. Doktorantka bardzo dokładnie omówiła poszczególne metody i narzędzia badawcze, podkreślając znaczenie metod jakościowych w naukach społecznych i ich przydatność do badania procesów innowacyjnych i ich determinant w muzeach narodowych.

Za najbardziej wartościową część pracy należy uznać rozważania podjęte w rozdziale piątym i szóstym. Stanowią one udaną próbę realizacji celu głównego i celów szczegółowych oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W rozdziale piątym analizowane są wyniki badań dotyczących uwarunkowań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce. Doktorantka rozpoczyna swoje rozważania od charakterystyki respondentów uczestniczących w badaniu. W badaniu wzięło udział 7 dyrektorów muzeów narodowych. Doktorantka scharakteryzowała grupę respondentów, jak też muzea, które uczestniczyły w badaniu, zwracając uwagę na ich tło społeczno-gospodarcze miast będących siedzibą muzeów. Ponadto omówiła aktywność muzeów w pozyskiwaniu środków publicznych w tym z NCBR oraz NCN. Z punktu widzenia przyjętych celów rozprawy najbardziej wartościowe są dwa końcowe punkty rozdziału. W pierwszym z nich zaprezentowane zostały innowacje wdrożone w muzeach uczestniczących w badaniu. Doktorantka przedstawia ilość wdrożonych innowacji w okresie 2011-2020, jak też ich rodzaje z podziałem na innowacje procesowe, produktowe, marketingowe oraz społeczne. Oddzielną kategorią są innowacje niewdrożone. Jak można zauważyć, najwięcej wdrożono innowacji społecznych a następnie innowacji produktowych. Doktorantka podaje przykłady wdrożonych innowacji, jak też wskazuje na źródła ich finansowania. Szczególnie ważne są rozważania zaprezentowane w końcowej części rozdziału, dotyczące determinant procesów innowacyjnych. Doktorantka w pierwszej kolejności omówiła czynniki oddziałujące na procesy innowacyjne a następnie zaprezentowała poszczególne grupy determinant zewnętrznych i wewnętrznych. Wyodrębniła kluczowe i ważne determinanty procesów innowacyjnych w badanych podmiotach. Jak wynika z zaprezentowanych wyników, w badanych muzeach wdrożono łącznie 63 innowacje, zrealizowano 144 procesów innowacyjnych, na które oddziaływało 50 kluczowych determinant z katalogu 216 propozycji, wskazanych przez Doktorantkę. Na procesy innowacyjne w muzeach najsilniej oddziaływały czynniki infrastrukturalne, psychologiczne i organizacyjne. Mniejsze znaczenie miały determinanty ekonomiczne, prawne i społeczne. Najsłabiej oddziaływały na procesy innowacyjne czynniki polityczne i środowiskowe.

Rozdział szósty jest logiczną kontynuacją rozważań podjętych w rozdziale piątym. Doktorantka zajęła się w nim oceną procesów innowacyjnych i ich determinant. Prezentuje studium przypadku Muzeum Narodowego w Szczecinie, co umożliwiło jej głębiej przyjrzeć się realizowanym procesom innowacyjnych realizowanych w tej jednostce. Dużą wartością dodaną tego rozdziału jest zaprezentowany schemat

procesów innowacji i model procesów innowacyjnych wdrożonych w Muzeum Narodowym w Szczeciu. Pozytywnie należy ocenić również rekomendacje sformułowane w końcowej części rozdziału. Mają one dużą wartość merytoryczną. Doktorantka wskazuje bowiem na narzędzia i kierunki dalszych badań procesów innowacyjnych w muzeach narodowych. Prezentuje ponadto rekomendacje o charakterze praktycznym, które mogą być przydatne przy formułowaniu polityki sektorowej, jak też dla osób decyzyjnych podejmujących ważne decyzje w sektorze i na poziomie muzeum narodowego.

Dokonując oceny części empirycznej pracy, należy podkreślić, iż podjęte rozważania i analizy procesów innowacyjnych i ich determinant są bardzo szczegółowe, interesujące i posiadają dużą wartość poznawczą oraz praktyczną. Stanowią też wartość dodaną tej pracy. Sposób przeprowadzenia badań w muzeach narodowych w Polsce, prezentacji wyników oraz formułowania wniosków i rekomendacji oceniam również pozytywnie.

Przechodząc do szczegółowej oceny treści i zawartości rozprawy pragnę zwrócić uwagę, że tytuł jest w pełni zgodny z treścią i prezentowaną problematyką. Wszystkie części rozprawy stanowią merytorycznie uzasadnioną całość, podporządkowaną realizacji celu głównego i celów szczegółowych rozprawy.

## **5. Ocena wymogów formalnych**

Strona formalna rozprawy zasługuje na pozytywną ocenę. Autorka posługuje się poprawnym językiem. Omawiane pojęcia i zjawiska zostały zaprezentowane w sposób umiejętny i przystępny.

Dokonując oceny formalnej pracy, stwierdzam, iż temat pracy jest w pełni zrozumiany i informuje co jest przedmiotem oraz podmiotem pracy. Treść pracy odpowiada jej tytułowi. Podział jej treści jest prawidłowy, chociaż jak wspomniałam w rozdziale czwartym Autorka zwraca zbyt dużą uwagę na charakterystykę metod badawczych. Maszynopis pracy został poprawnie zredagowany. Praca spełnia wymagania stawiane przed tego typu opracowaniami. Język pracy jest poprawny i zawiera nomenklaturę odpowiednią dla nauk społecznych, w dyscyplinie ekonomii i

finansów. Sposób prezentacji wyników badań w formie tabel, wykresów i rysunków oceniam pozytywnie.

## **6. Ocena końcowa**

Konkludując stwierdzam, że rozprawa Pani mgr Anny AMrii Marszał pt. *„Determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce”*, spełnia wymagania stawiane pracom kwalifikacyjnym na stopień doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie ekonomii i finansów. Rozważania podjęte w rozprawie wypełniają lukę badawczą w zakresie procesów innowacyjnych i ich determinant w muzeach . Do głównych walorów pracy zaliczam:

1. Podjęcie tematu ważnego, aktualnego i oryginalnego, który dotychczas nie był eksplorowany w literaturze przedmiotu i w badaniach empirycznych.
2. Znajomość literatury przedmiotu i umiejętność krytycznej jej analizy z punktu widzenia badanego zagadnienia.
3. Umiejętność postawienia inspirującego intelektualnie celu głównego i celów szczegółowych, jak też pytań badawczych.
4. Zaprojektowanie metodyki badawczej, uwzględniającej narzędzia badawcze i metody badawczych, odpowiednich do sformułowanych celów i pytań badawczych.
5. Przeprowadzenie w sposób prawidłowy oryginalnych badań empirycznych, pozwalających na realizację przyjętych celów i pytań badawczych.
6. Sformułowanie wielu ważnych wniosków i rekomendacji, zarówno odnośnie dalszych kierunków badań, jak też rekomendacji, które mogą być przydatne przy formułowaniu polityki sektorowej oraz dla decyzyjnych podejmujących ważne decyzje w sektorze i na poziomie jednostkowym muzeum narodowego.

Jednocześnie stwierdzam, iż Autorka posiada umiejętność zaprojektowania i prowadzenia samodzielnych badań, a oceniana rozprawa zawiera elementy składające się na oryginalne rozwiązanie problemu badawczego, będącego przedmiotem dysertacji, co jest podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia

naukowego doktora. Przedstawiona rozprawa doktorska Pani mgr Anny Marii Marszał została przygotowana pod opieką Pani Promotor dr hab. Katarzyny Koziół - Nadolnej oraz wskazuje na ogólną i szczegółową wiedzę teoretyczną Doktorantki w zakresie nauk społecznych, w dyscyplinie ekonomii i finansów.

Na tej podstawie, biorąc pod uwagę wymienione walory pracy, formułuję wniosek do Rady Naukowej Dyscypliny Ekonomii Finansów Uniwersytetu Szczecińskiego o przyjęcie recenzowanej rozprawy mgr Anny Marii Marszał pt. *„Determinanty procesów innowacyjnych w muzeach narodowych w Polsce”*, oraz dopuszczenie Autorki do publicznej obrony.



Prof. dr hab. Krystyna Poznańska