

R e c e n z j a

rozprawy doktorskiej mgr. **Macieja Pełczewskiego** pt.

**„Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania”.**

Promotor: dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ

Promotor pomocniczy: dr Anna Krasnova

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

**Przesłanki wyboru tematu, problem badawczy, cel i układ pracy**

Problematyka stanowiąca przedmiot recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr. Macieja Pełczewskiego lokuje się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności zarządzaniu zasobami ludzkimi. Podjęte w rozprawie zagadnienie odejść pracowników z organizacji stanowi przedmiot badań i zainteresowania praktyków zarządzania od wielu lat. Nie jest więc kwestią szczególnie innowacyjną ale zachowuje aktualność z uwagi na zmieniające się uwarunkowania zarządzania organizacjami, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Świadczą o tym liczne raporty i inne opracowania, na które powołuje się doktorant, uzasadniając przesłanki podjęcia tej problematyki w rozprawie doktorskiej. Jako argumenty podaje nasilenie się procesów odejść pracowników z organizacji w ostatnich latach, spowodowane m.in. skutkami pandemii Covid-19 ale też zmianami zachodzącymi w gospodarce. Mgr Maciej Pełczewski wskazuje na różne przyczyny badanego zjawiska odejść pracowników, jak również ich skutki dla organizacji i pracowników, podkreśla znaczenie czynników organizacyjnych, sytuacji na rynku pracy oraz cech osobistych pracowników. Podzielam przedstawione przesłanki podjęcia problematyki odejść pracowników z organizacji uzasadniające podjęcie badań naukowych w tym zakresie.

Zamiar badawczy doktoranta odzwierciedlają cele pracy i pytania badawcze, które zostały przedstawione we wstępie. Jako cel pracy określono przedstawienie sposobów przeciwdziałania odejściom pracowników w kontekście ich przyczyn i oczekiwań

pracowników związanych z działaniami pracodawców mającymi przeciwdziałać odejściom. Cel główny został rozłożony na trzy cele szczegółowe, dotyczące przyczyn i skutków odejść pracowników oraz sposobów przeciwdziałania odejściom. Z celami pracy koresponduje problem badawczy, wyrażający się w pytaniu o uniwersalność podejmowanych działań mających ograniczyć procesy odejść pracowników. Oceniam pozytywnie sposób określenia celu pracy i problemu badawczego, podobnie jak przeprowadzenie badań empirycznych w branży nowoczesnych usług dla biznesu (SSC i BPO), z uwagi na dużą dynamikę jej rozwoju oraz występujący w niej problem odejść pracowników.

Całość opracowania składa się z wprowadzenia, czterech rozdziałów i zakończenia. Oceniam układ pracy jako poprawny, podobnie jak i kolejność omawiania poszczególnych kwestii, zaś rozprawa jako całość spełnia wymogi opracowania naukowego. Obejmuje ona 183 strony tekstu. Załączona bibliografia zawiera 288 pozycji. Załączniki do pracy dobrze uzupełniają zawarte w niej treści.

### **Analiza i ocena treści rozprawy**

We wprowadzeniu omówione zostały przesłanki podjęcia tematyki w pracy doktorskiej, określony został wspomniany wcześniej główny cel pracy i cele szczegółowe oraz pytania badawcze. Przedstawione w nim rozważania pozwalają zorientować się w problematyce badań, zasadności ich podjęcia oraz zamiarach badawczych doktoranta.

Dwa pierwsze rozdziały tworzą teoretyczną część recenzowanej rozprawy doktorskiej i omówiono w nich kolejno: kapitałowe podejście do zarządzania ludźmi w organizacji, istotę zjawiska fluktuacji pracowników oraz kwestię dobrowolnych odejść z pracy. Na początku pierwszego rozdziału doktorant skupił się na przedstawieniu różnych poglądów na temat podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu kapitału ludzkiego. Poruszone zostały różne aspekty kapitału ludzkiego, m.in. jego rozumienie w ekonomii, zarządzaniu i rachunkowości. Prezentując różne ujęcia i poglądy wybranych autorów na ten temat, mgr Maciej Pełczewski potwierdził, iż wykonał przegląd literatury przedmiotu. Same rozważania są natomiast dość szczątkowe i nie powiązane ze sobą w tym sensie, że trudno jest się doszukać głównej myśli, która towarzyszyła autorowi podczas przywoływania kolejnych definicji, klasyfikacji i innych kwestii. Zabrakło pogłębionej analizy prezentowanych koncepcji kapitału ludzkiego i zarządzania tym kapitałem w organizacji oraz wskazania jakie

rozumienie tych kategorii przyjęto do dalszych rozważań w recenzowanej pracy. Nie podano również argumentów na rzecz przyjęcia zarządzania kapitałem ludzkim jako podstawy badania odejść pracowników z organizacji. Przedmiotem rozważań w kolejnym podrozdziale jest fluktuacja pracowników. Omówiono w nim kwestie terminologiczne, przedstawiono spotykane w literaturze przedmiotu klasyfikacje odejść pracowników z organizacji, ich skutki ze szczególnym podkreśleniem aspektu kosztowego dla organizacji. Kontynuacją tych rozważań jest pomiar zjawiska fluktuacji, który przedstawiony został w kolejnym podrozdziale. Omówienie wpływu sytuacji na rynku pracy jako czynnika determinującego procesy odejść pracowników zamyka rozdział pierwszy.

Drugi rozdział rozprawy poświęcony jest odejściom z pracy z inicjatywy pracowników, określanym też mianem dobrowolnych odejść. Doktorant podjął próbę wyjaśnienia kwestii terminologicznych, wskazania przyczyn i skutków tego zjawiska oraz przedstawienia sposobów przeciwdziałania. Analizując powody dobrowolnych odejść pracowników wyróżniono trzy grupy przyczyn, a mianowicie: bezpośrednio związane z pracodawcą, pośrednio związane z pracodawcą oraz niezwiązane z pracodawcą. Zdaniem recenzenta określenia te nie są adekwatne do przyporządkowanych im treści. Bardziej odpowiednie byłoby nazwanie tych grup czynników jako związane z przedsiębiorstwem, rynkiem oraz cechami pracowników. Doktorant zaliczył bowiem do przyczyn pośrednio związanych z pracodawcą sytuację na rynku pracy i regulacje prawne, zaś do czynników niezwiązanych z pracodawcą cechy pracowników i ich powody osobiste. W części poświęconej omówieniu sposobów przeciwdziałania odejściom pracowników przedstawione zostały wybrane obszary oraz praktyki podejmowane w organizacji do utrzymania stabilności i elastyczności zatrudnienia. Doktorant zasygnalizował m.in. zagadnienia związane z kształtowaniem kultury organizacji, rozwojem pracowników, systemami wynagrodzeń, relacjami międzyludzkimi, rekrutacją i adaptacją do pracy, motywowaniem, zaangażowaniem, dobrostanem pracowników czy też równowagą między pracą a życiem osobistym.

Oceniając treść rozdziału drugiego należy podkreślić, iż został on oparty na aktualnym przeglądzie literatury przedmiotu. Pewne uwagi krytyczne można mieć do kolejności i przejrzystości prezentowanych kwestii. Przykładowo w części poświęconej wyjaśnieniu aparatu terminologicznego należało ująć wszystkie kwestie dotyczące definicji i rodzajów odejść z inicjatywy pracowników, również te związane z doświadczeniami ostatnich lat. Z kolei w części poświęconej skutkom odejść

dobrowolnych można było wyraźnie zarysować ich mechanizm łączący przyczyny wewnątrzorganizacyjne odgrywające rolę czynników wypychających (*ang. push factors*) z czynnikami zewnętrznymi o charakterze przyciągającym (*ang. pull factors*). Sygnalizowane w tytule podrozdziału 2.2 skutki odejść nie zostały przedstawione w treści tego punktu. Ponadto należy zwrócić uwagę na błędną odmianę nazwiska N.J. Allen, która jest kobietą.

Sumując rozważania zawarte w teoretycznej części rozprawy należy podkreślić, iż dobrze ilustrują one aktualny stan wiedzy w zakresie problematyki odejść pracowników. Podniesione wcześniej pewne uwagi dotyczące braku głębszej analizy prezentowanych treści i poglądów różnych autorów i autorek nie wpływają zasadniczo na pozytywną ocenę tej części rozprawy, która potwierdza posiadanie przez mgr. Macieja Pełczewskiego odpowiedniej wiedzy w zakresie stanowiącym przedmiot recenzowanej rozprawy doktorskiej.

W rozdziale trzecim omówiono wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone wśród pracowników sektora nowoczesnych usług dla biznesu. Rozdział ten zawiera również metodyczne zagadnienia badań. Uzasadniając zastosowane podejście metodyczne doktorant odwołuje się do literatury z zakresu prowadzenia badań naukowych i na tej podstawie przedstawia dokonane przez siebie wybory w tym zakresie. Jako cel badań wskazuje identyfikację przyczyn i sposobów przeciwdziałania odejściom z pracy we wspomnianej powyżej branży. Następnie podkreśla, iż swoje badania oparł na paradygmacie pozytywistycznym, zgodnie z przywołaną wcześniej klasyfikacją oraz przedstawił procedurę badawczą, którą realizował w pracy. Kolejnym ważnym składnikiem metodyki badań są hipotezy. Doktorant sformułował pięć hipotez, które wyprowadził na podstawie analizy literatury przedmiotu, głównie tych źródeł, które podkreślają znaczenie satysfakcji z pracy jako czynnika wpływającego na decyzje o odejściu lub pozostaniu w organizacji. Zakres twierdzeń przedstawionych w hipotezach jest zawężeniem w stosunku do rozważań zawartych w rozdziałach teoretycznych rozprawy, obejmuje on bowiem jedynie wybrane czynniki wewnątrzorganizacyjne, podczas gdy, jak wcześniej słusznie podkreślano, istotny wpływ mają również czynniki związane z zewnętrznym kontekstem, szczególnie rynkiem pracy oraz cechami pracowników. Wątpliwości budzi sposób sformułowania hipotez. Przykładowo w hipotezach 1 i 2 stawia się przypuszczenie o występowaniu związku między odpowiednio częstotliwością odejść i wolą odejścia z pracy a faktem prowadzenia badań satysfakcji.

Czy nie należało raczej badań związku między poziomem satysfakcji jako czynnikiem wpływającym na wspomniane powyżej odejścia z pracy? Z kolei hipoteza 4 nie została jasno sformułowana z jednej strony z drugiej zaś zawężona została tylko do jednej cechy pracowników tj. wieku. Tymczasem zasygnalizowany problem pracy zdalnej jako czynnika wpływającego na decyzje o odejściu z pracy jest aktualny i ważny, a co za tym idzie zasługujący na szersze omówienie.

Dane potrzebne do analizy i weryfikacji twierdzeń zawartych w hipotezach i pytaniach badawczych zostały pozyskane za pomocą techniki ankietowania. Opracowany przez mgr. Pełczewskiego kwestionariusz ankiety został skierowany do pracowników sektora SSC/BPO w formie elektronicznej przez wykorzystanie portali internetowych oraz bezpośrednio do 10 firm z tej branży. Do analizy uzyskanych danych zastosowano statystykę opisową i testy statystyczne. Dodatkowo w badaniach wykorzystano analizę treści raportów branżowych sektora nowoczesnych usług dla biznesu. W końcowej części metodyki badań doktorant wskazał na ograniczenia przeprowadzonych badań, które związane były z brakiem reprezentatywności próby badawczej.

W kolejnym podrozdziale scharakteryzowany został sektor nowoczesnych usług dla biznesu jako miejsce badań. Doktorant przedstawił rozwój tego sektora, główne rodzaje oferowanych usług, zatrudnienie i wynagrodzenia, dokonał oceny mocnych i słabych stron oraz określił występujące wyzwania, m.in. te dotyczące pozyskania i utrzymania pracowników. Charakterystyka próby badawczej od strony cech demograficzno-społecznych poprzedza analizę wyników badań.

Szczegółowe wyniki badań na temat przyczyn odchodzenia pracowników oraz działań podejmowanych przez pracodawców, które mają przeciwdziałać odejściom zostały omówione w podrozdziale 3.4. Doktorant przyjął sposób analizy wyników badań polegający na odniesieniu się kolejno do postawionych pytań badawczych. Jako pierwsze przedstawione zostały przyczyny odejść pracowników w opinii badanych respondentów oraz w podziale według płci, wieku oraz zajmowanego stanowiska pracy. Bogaty materiał empiryczny zostały opatrzone odpowiednim komentarzem, z podkreśleniem tych zależności, które uzyskały potwierdzenie istotności statystycznej. Przykładowo były to różnice między kobietami i mężczyznami w ocenie złej atmosfery pracy, wygórowanych wymagań, niedostatecznego doceniania, stresu, odejścia współpracownika czy też szwankującej komunikacji międzyludzkiej jako potencjalne przyczyny odejścia z pracy. W odniesieniu do wieku istotne statystycznie zależności uzyskano w odniesieniu m.in. do

różnic w ocenie takich czynników wpływających na odejścia pracowników jak: brak możliwości awansu, niedostateczne docenianie pracowników, zbyt długi czas dojazdu do pracy, czy też odejście współpracowników, czerpanie korzyści z cudzej pracy oraz nieprzyznawanie się do podjętych wcześniej decyzji, w tym błędów. Jeśli chodzi o stanowisko pracy jako czynnik różnicujący postrzeganie przyczyn odejść pracowników, to statystycznie istotne zależności uzyskano m.in. w odniesieniu do oceny sytuacji na rynku pracy, niesatysfakcjonującego wynagrodzenia, braku możliwości awansu, małej oferty szkoleniowej, złej atmosfery w pracy, czy też ubogiej oferty benefitów.

W następnej kolejności zostały omówione wyniki badań dotyczących postrzegania przez respondentów działań podejmowanych przez pracodawców w celu przeciwdziałania odejściom pracowników. Należy podkreślić, iż największy odsetek odpowiedzi wskazywał, że respondenci nie mają wiedzy na temat tego typu działań. Wśród tych, którzy ową wiedzę posiadali najczęściej wskazywano na zmianę wynagrodzeń, awans lub przesunięcie poziome w strukturze organizacyjnej, zmianę zespołu i oferowanie szkoleń. Wśród osób, które zmieniały pracę ponad połowa była zadania, że pracodawca nie podejmował działań w celu zatrzymania pracownika w firmie, pozostali byli odmiennego zdania. Najczęściej oferowano zmianę wynagrodzenia jako zachętę do pozostania w organizacji. Jak się okazało podejmowane działania pracodawców zdaniem większości respondentów były nieskuteczne i nie skłoniły pracowników do zmiany decyzji o odejściu. Ten wniosek był jednocześnie odpowiedzią na pytanie badawcze nr 3. Kolejne pytanie dotyczyło oczekiwań pracowników wobec proponowanych działań pracodawców mających zachęcić ich do pozostania w organizacji. Oczekiwania te zostały przedstawione według takich kryteriów jak płeć, wiek, staż pracy, wielkość przedsiębiorstwa i zajmowane stanowisko pracy. Szczegółowe dane zostały przedstawione w formie tabel wraz z komentarzem. Odnotowano m.in. występowanie istotnych statystycznie różnic między opiniami kobiet i mężczyzn na temat skuteczności zmiany wynagrodzeń, awansu, szkoleń. Podobne różnice odnotowano w poszczególnych grupach generacyjnych, gdzie stosowane narzędzia wyżej były oceniane przez przedstawicieli pokolenia Y i Z. W przypadku stażu pracy wystąpiła podobna tendencja do wyższej oceny stosowanych działań przez osoby z krótszym stażem pracy. Zajmowane stanowisko pracy było kolejnym czynnikiem różnicującym oceny działań pracodawców wobec osób zamierzających opuścić organizację. Istotne statystycznie różnice odnotowane w ocenie wynagrodzeń, awansu i szkoleń, które to działania wyżej

oceniły osoby zajmujące stanowiska nie kierownicze. W tym miejscu nasuwa się pytanie dotyczące czasu, w którym podejmowano opisane wcześniej działania. Jeśli inicjowane one były już po podjęciu przez pracownika decyzji o zmianie miejsca pracy, to z reguły ich skuteczność jest niższa. Kwestia ta nie znalazła miejsca w analizie, stąd też pytanie i prośba o ustosunkowanie się do tej sprawy podczas obrony pracy.

Ostatni rozdział rozprawy zatytułowany został „Sposoby zarządzania dobrowolnymi odejściami pracowników”. Odniesiono się w nim do hipotez, sformułowano wnioski z badań oraz rekomendacje praktyczne. Zdaniem recenzenta tytuł tego rozdziału nie jest w pełni adekwatny do jego zawartości. Jeśli chodzi o weryfikację postawionych hipotez to została ona poprawnie przeprowadzona z wykorzystaniem metod statystycznych. Podkreślono m.in. występowanie zależności pomiędzy satysfakcją z pracy a częstością odejść z pracy. Przy tym niejasne pozostaje co doktorant miał na myśli stosując termin satysfakcja z pracy: czy poziom tej satysfakcji czy fakt prowadzenia badań satysfakcji. W hipotezie H1 na s. 76 podkreśla się prowadzenie badań satysfakcji, zaś na s.153 pisze się o spadku satysfakcji z pracy, natomiast w hipotezie H1 na s.168 pisze się o samej satysfakcji. W hipotezie H2 występuje określenie prowadzenie badań satysfakcji. Z kolei we wnioskach na s. 165 podkreśla się istnienie związku między brakiem satysfakcji z pracy a wolą opuszczenia firmy, by kilka wierszy poniżej znaleźć stwierdzenie „... odejścia z pracy nie muszą wiązać się z ogólną satysfakcją”. Na brak spójności i precyzji wywodów w tej materii zwrócono uwagę już wcześniej przy ocenie założeń metodycznych badań. Oczekuję, że powyższe niejasności zostaną wyjaśnione podczas obrony pracy.

Z innych ustaleń poczynionych przez doktoranta a związanych z weryfikacją hipotez należy podkreślić pozytywny związek między działaniami podejmowanymi przez pracodawcę a decyzjami pracowników o nieopuszczaniu organizacji, potwierdzenie wpływu wieku na ocenę znaczenia elastycznego modelu pracy oraz relacji międzyludzkich jako czynników oddziałujących na satysfakcję z pracy i chęć pozostania pracowników w organizacji. Przedstawione szczegółowo wyniki badań empirycznych stały się podstawą wnioskowania mgr. Macieja Pełczewskiego na temat badanego zjawiska dobrowolnych odejść pracowników. Wnioski stanowią treść podrozdziału 4.2. Doktorant podkreślił, że odejścia pracowników stanowią problem w badanym sektorze nowoczesnych usług dla biznesu, że tylko część tych odejść była wcześniej komunikowana oraz wskazał, że głównymi powodami odejść były: niesatysfakcjonujące

wynagrodzenie, zachęcająca do zmiany miejsca pracy sytuacja na rynku pracy i brak możliwości awansu. Zwrócono uwagę, że mimo podejmowania przez część pracodawców działań w celu zatrzymania pracowników zgłaszających chęć odejścia z firmy, w większości przypadków były to działania nieskuteczne. Na podstawie przeprowadzonych badań mgr Maciej Pełczewski zestawiał w formie tabeli powyższe działania, podkreślając że obejmują one zarówno działania doraźne jak i profilaktyczne. Odnosząc się następnie do przyjętych hipotez stwierdził, iż z wyjątkiem hipotezy H2, pozostałe zostały pozytywnie zweryfikowane. Uzasadniając przedstawione w tabeli 4.14 wnioski dotyczące hipotez odniesiono się do literatury przedmiotu, co oceniam pozytywnie.

W ostatnim podrozdziale doktorant zaproponował program działań w warunkach nasilonych odejść pracowników z organizacji funkcjonujących w branży nowoczesnych usług dla biznesu. Program ten został przedstawiony na rys. 4.1. i nazwany „CHANGES”, od pierwszych liter proponowanych w jego ramach działań. Obejmuje on znane w teorii i praktyce inicjatywy związane z rozwojem kariery, hybrydowym modelem pracy, docenianiem pracowników, ofertą benefitów, modelem *governance*, *empowerment* oraz badaniem satysfakcji z pracy. Niewątpliwie proponowane w ramach tego programu działania są istotne w kontekście wzmacniania więzi pracowników z organizacją i przeciwdziałania ich dobrowolnym odejściom. Należy jednak w tym miejscu podkreślić, iż profesjonalne zarządzanie takim procesem powinno uwzględnić dodatkowo monitorowanie rynku pracy oraz badanie oczekiwań pracowników. Ponadto należałoby jasno określić zarządzającego takim procesem, co jest istotne w warunkach fragmentaryzacji funkcji HR.

Zamykające recenzowaną rozprawę doktorską Zakończenie zostało przedstawione w bardzo skróconej formie. Doktorant ograniczył się do podania argumentów na rzecz osiągnięcia założonych celów oraz wkładu jaki praca wnosi do wiedzy na temat odejść pracowników. Zdaniem recenzenta ta część rozprawy powinna zawierać również syntezę najważniejszych ustaleń poczynionych w pracy, krótkie odniesienie się do pytań badawczych i hipotez jako podstawy dla stwierdzenia realizacji celów pracy, sformułowanie wniosków, wskazanie ograniczeń oraz określenie kierunku dalszych badań. Wprawdzie pewne odniesienia do powyższych kwestii występują we wcześniejszych częściach pracy, tym nie mniej należałoby je całościowo przedstawić w Zakończeniu.



## Ocena końcowa i konkluzja

Analiza treści recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, że dotyczy ona aktualnego problemu z obszaru zarządzania ludźmi w organizacjach. Sam problem rotacji i retencji pracowników doczekał się wielu opracowań na przestrzeni lat. Nie oznacza to, że wszystkie kwestie zostały zbadane i wyjaśnione, chociażby z uwagi na dynamikę badanego zjawiska, jego wieloaspektowość i zmieniający się kontekst funkcjonowania organizacji, w tym firm z branży nowoczesnych usług dla biznesu. Recenzowana rozprawa doktorska mgr. Macieja Pełczewskiego wnosi wkład w poszerzenie istniejącej wiedzy na temat przyczyn dobrowolnych odejść pracowników oraz sposobów przeciwdziałania im. Opracowanie jako całość stanowi poprawnie przygotowane i wykonane studium teoretyczno-empiryczne. Podniesione w recenzji uwagi krytyczne miały na celu zwrócenie uwagi na pewne kwestie, które nie zostały jednoznacznie przedstawione, wymagały większej precyzji lub też szerszej i głębszej analizy. Nie zmieniają one pozytywnej oceny całej pracy, a do jej walorów zaliczam:

- trafny wybór problematyki stanowiącej przedmiot rozprawy z uwagi na jej aktualność w badanym sektorze nowoczesnych usług dla biznesu;
- poprawne naświetlenie badanego zagadnienia od strony teoretycznej na podstawie właściwie dobranej i wykorzystanej w tekście literatury przedmiotu;
- poprawne przygotowanie badań empirycznych od strony metodycznej obejmujące określenie celów, pytań badawczych i hipotez, dobór odpowiedniej metody badań oraz opracowanie narzędzi badawczych;
- skuteczne przeprowadzenie badań empirycznych, szczegółowe omówienie ich wyników, przeprowadzenie analizy badanych zależności, a następnie odniesienie uzyskanych wyników do literatury przedmiotu oraz wskazanie ograniczeń zastosowanego podejścia badawczego;
- wniesienie wkładu w poszerzanie wiedzy z zakresu zarządzania ludźmi, w szczególności dotyczącej dobrowolnych odejść pracowników;
- wskazanie implikacji dla praktyki zarządzania poprzez zaproponowanie programu działań rekomendowanych w sytuacji nasilenia się badanego zjawiska odejść pracowników.

Bilansując poszczególne elementy oceny, pragnę wyrazić opinię, że recenzowana rozprawa doktorska zawiera ogólną wiedzę doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia przez

niego pracy naukowej. Jej przedmiotem jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego dotyczącego odejść pracowników z organizacji. Tym samym spełnione zostały wymogi określone w art. 187 Ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce dnia 20 lipca 2018 roku. Za zasadne uważam więc nadanie mgr. Maciejowi Pełczewskiemu stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym stawiam wniosek o przyjęcie recenzowanej rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

