

dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, prof. WSB
Katedra Zarządzania
Wydział Nauk Stosowanych
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
ul. Cieplaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ
magister Agnieszki Kamińskiej
pt. "Polityka informacyjna uczelni publicznej - ujęcie modelowe"
Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej
Promotor dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki, prof. PW

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Agnieszki Kamińskiej zatytułowana *Polityka informacyjna uczelni publicznej - ujęcie modelowe*. Promotorem pracy jest dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki, prof. PW.

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska jest rozprawą naukową poświęconą zaprojektowaniu modelu efektywnej i skutecznej polityki informacyjnej uczelni publicznej oraz modelu zarządzania tą polityką. Kanwą dla opracowania wymienionych modeli jest przedstawienie kluczowych elementów funkcjonowania uczelni jako podmiotu publicznego, usystematyzowanie i uzupełnienie aktualnej wiedzy na temat roli komunikacji w zarządzaniu polityką informacyjną uczelni, identyfikacja determinant polityki komunikacyjnej uczelni publicznej, rozpoznanie modeli zarządzania uczelniami.

Ocena ważności i aktualności problematyki rozprawy

Zarządzanie strategiczne poszukuje w swoich badaniach i teoriach odpowiedzi na następujące pytania: od czego zależy sukces organizacji? jak efektywnie zorganizować i wykorzystywać zasoby firmy? jak organizacja reaguje na zmiany w swoim otoczeniu? Jako niezbędne dla podniesienia poziomu konkurencyjności należy uznać uwzględnienie wzajemnych związków, zależności i uwarunkowań, które mają miejsce w procesach zarządzania w organizacjach. Kluczowe znaczenie w tych procesach mają zarządzanie wiedzą i informacjami.

Na przestrzeni ostatnich 25 lat, po okresie transformacji w Polsce, istotnie zmienił się obraz i warunki funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Dynamika zmian na rynku szkolnictwa wyższego w tym okresie jest bezprecedensowa. Tworzenie uczelni

niepublicznych, konsolidacja uczelni, zmiana profilu wielu uczelni publicznych (dywersyfikacja oferty edukacyjnej), przeobrażenia, których tłem są kolejne zmiany prawa w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego oraz zmiany demograficzne - to realia, które powodują, że uczelnie zaczęły wdrażać koncepcję menedżerską i zarządzanie marketingowe, adaptować wzorce zarządzania pochodzące z firm, także w sferze komunikacji i budowania relacji z innymi uczestnikami rynku, a w konsekwencji budowania silnej marki. Wiele uczelni przyjęło orientację rynkową (zarówno w obszarze kształcenia jak i działalności naukowo-badawczej), profesjonalizuje procesy zarządcze w różnych obszarach funkcjonowania uczelni (kadra, finanse, infrastruktura, marketing i in.), buduje relacje z interesariuszami uczelni. Efektem tych zmian powinna być uczelnia przedsiębiorcza, poszukująca nowych szans, dostosowująca się do zmieniających się uwarunkowań i antycypująca czy wręcz inicjująca zmiany. W te działania wpisuje się również formułowanie polityki informacyjnej uczelni, która spełnia dwa główne cele: służy wypełnianiu obowiązku informacyjnego oraz jest elementem kształtowania wizerunku i marki uczelni. Uczelnie publiczne są także organizacjami zatrudniającymi od kilkuset do kilku czy nawet kilkunastu tysięcy pracowników, będąc tym samym często jednym z największych pracodawców w regionie. Zatem kształtowanie polityki informacyjnej uczelni powinno być zorientowane na jej skuteczność i efektywność, przy jednoczesnym racjonalnym harmonizowaniu praktyki operacyjnej z potrzebami interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych.

W tym kontekście należy uznać podjętą przez Doktorantkę problematykę za bardzo aktualną i ważną - z poznawczego i pragmatycznego punktu widzenia. Z poznawczego, gdyż wciąż jest niewiele publikacji zwartych poświęconych problemom zarządzania szkołami wyższymi, w tym zarządzania strategicznego, wykorzystaniu podejścia procesowego w zarządzaniu, specyfice komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi i polityce informacyjnej, przy jednoczesnym zachowaniu tradycji uniwersyteckiej. O pragmatycznym znaczeniu rozprawy przesądzają wyniki badań, wnioski i opracowane modele polityki informacyjnej, przydatne dla władz uczelni i społeczności akademickich poszukujących wzorców efektywnych i skutecznych działań w warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku edukacyjnego i modelu zarządzania uczelnią. Szersze przedstawienie kwestii komunikowania, modelowania polityki informacyjnej, jej uwarunkowań i skutecznej i efektywnej organizacji w uczelni publicznej, wsparte rozpoznaniem literaturowym i empirycznym, przyczynia się do wzbogacenia wiedzy oraz wypełnienia luki badawczej w tym obszarze.

Ocena merytoryczna pracy oraz jej układu i struktury

Dysertacja doktorska mgr Agnieszki Kamińskiej to zwarte studium o charakterze teoretyczno-empirycznym. Składają się na nie wprowadzenie, cztery rozdziały, zakończenie obejmujące wnioski generalne i wnioski szczegółowe, jak również określenie problemów badawczych na przyszłość oraz załącznik zawierający opis badań (całość pracy, wraz z bibliografią, obejmuje 255 stron). W bibliografii wymieniono 239 pozycje literaturowe, w tym 34 pozycje w języku angielskim, a także akty prawne, dokumenty on-line oraz inne dokumenty (raporty, teksty źródłowe, raporty z badań i in.). Część merytoryczną pracy uzupełnia również spis rysunków (5 pozycji) i tabel (2 pozycje).

Układ pracy, struktura podziału treści, kolejność rozdziałów i podrozdziałów jest poprawna i nie budzi zastrzeżeń. Uporządkowany tok wywodów sprawia, iż poszczególne rozdziały są ze sobą logicznie powiązane. Mocną stroną pracy jest syntetycznie przeprowadzony wywód dotyczący wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań kształtowania i funkcjonowania polityki informacyjnej uczelni publicznej - jako instytucji opartej na tradycji, misji i specyficznej kulturze organizacyjnej, jednocześnie podmiotu sektora publicznego, a także instytucji funkcjonującej w kontekście przymusu konkurencyjnego rynkowego. Za cenne należy uznać umiejętne uporządkowanie kluczowych - z punktu widzenia tematyki recenzowanej pracy i logiki wyводу - zagadnień i pojęć: *tradycja, misja, kultura organizacji, informacja i komunikacja, interesariusze, wiedza i edukacja*. Autorka w swojej rozprawie doktorskiej dokonała nie tylko spójnego przeglądu wielu pozycji źródłowych przedstawiających poglądy i stanowiska innych autorów, lecz dokonała również ich krytycznej analizy oraz systematyzacji.

Polityka informacyjna uczelni publicznej - jak stwierdza Autorka - jest 1) realizacją zobowiązania uczelni publicznej jako podmiotu publicznego do udostępniania informacji na żądanie obywateli i podmiotów (prowadzenie Biuletynu Informacji Publicznej jako podstawowego źródła informacji o działalności uczelni), 2) elementem zarządzania strategicznego i częścią programów strategicznych uczelni, 3) elementem kształtowania wizerunku i marki uczelni. Omówiona w I rozdziale specyfika uczelni publicznej stanowi podstawę, swoistą "bazę" dla formułowania polityki informacyjnej. Przyjmując, iż polityka informacyjna jest/powinna być częścią kultury akademickiej, której wartości i normy powinny być podzielane przez członków społeczności akademickiej, uzasadnione jest odniesienie jej przez Autorkę do pojęć tradycji, kultury i misji. Tradycja - oddziałując na kulturę organizacji - pośrednio oddziałuje również na kształt jej polityki informacyjnej, determinuje jej skuteczność. Autorka nie poprzestaje na prostym zaprezentowaniu wyników

studiów literaturowych, ale zwraca uwagę zarówno na wspomagającą funkcję tradycji w realizacji wielu działań i procesów w uczelni, ale również na fakt, iż tradycja może hamować zmiany w uczelni, stanowiąc barierę reorganizacji (w szczególności z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań informatycznych). Rozważania Autorki dotyczące misji artykułują potrzebę strategicznego podejścia do tworzenia polityki informacyjnej uczelni.

W dalszej części pracy mgr Agnieszka Kamińska identyfikuje role pełnione przez uczelnie publiczne jako podmioty publiczne i związane z tym faktem obowiązki. Autonomia przypisana uczelniom w *Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym* jest postrzegana przez Autorkę raczej jako rozwijanie własnej tradycji i kultury, przy jednoczesnym wypełnianiu zadań przypisanych jej z mocy prawa jako podmiotowi publicznemu, z uwzględnieniem zasad dobrego zarządzania (*good governance*), koncepcji zrównoważonego zarządzania, koncepcji organizacji uczącej się czy koncepcji współzarządzania opartej o reguły sieciowości, zarządzania wielopoziomowego, dialogu oraz partycypacji.

Autorka zauważa złożoność uwarunkowań dla polityki informacyjnej uczelni publicznej, w tym m.in. konieczność kompromisu między tradycją a nowoczesnością ("uniwersytet jako tradycja" a uniwersytet jako instytucja "skazana" na nowoczesność (str. 34)); uczelnia jako podmiot publiczny, akademia a jednocześnie "podmiot rynkowy (...) funkcjonujący w kontekście przymusu konkurencyjnego" (str. 35); "uniwersytet jako świątynia jak i przedsiębiorstwo" (cyt. za Węgleński, 2013; str. 66); uczelnia jako instytucja o kulturze "niekwestionowanej", "niechętej wobec zmian" (str. 34) a jednocześnie instytucja, która ze swojej istoty powinna być promotorem otwartości, rozwoju i zmian, w szczególności wobec dzisiejszej dynamiki zmian otoczenia. Wśród identyfikowanych przez Autorkę ograniczeń dla formułowania polityki informacyjnej uczelni należy też wymienić rozproszenie organizacyjne wewnątrz uczelni, sprzyjające chaosowi decyzyjnemu istniejące rozwiązania komunikacyjne, strukturę organizacyjną uczelni czy konflikty interesariuszy (str. 35-41). Warto w tym miejscu podkreślić - istotne z punktu widzenia spójności pracy - przekonanie Autorki, iż synonimem pojęć *uniwersytet*, *uczelnia* i *tradycja* nie jest *niezmiennność*. Przeciwnie, Autorka wyraża pogląd, iż uczelnie nie mogą być uniwersytetem zamkniętym, powinny się rozwijać w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego, tworzącego się i rozpowszechniającego w sposób sieciowy, czy uniwersytetu trzeciej generacji, instytucji dążącej do integracji z gospodarką i szeroko rozumianym otoczeniem, aby skorzystać z postępującej transformacji w kierunku gospodarki wiedzy, poddającej się procesom konkurencyjnym i dostosowawczym. Wzrost znaczenia wiedzy wymusza głębokie zmiany w obszarze nauki, edukacji i szkolnictwa wyższego.

Kontynuując w rozdziale II identyfikację i analizę determinant polityki informacyjnej uczelni publicznej Autorka zwraca słusznie uwagę (odwołując się do teorii interesariuszy) na szczególną rolę różnych grup otoczenia uczelni mających wpływ na działalność organizacji i pozostających pod wpływem jej działalności oraz - co istotne - na zróżnicowane oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy (str. 61, 66) (w tym także w wymiarze międzynarodowym w konsekwencji postępujących procesów internacjonalizacji (str. 73-74)), a także na związaną z nimi i ich potrzebami wartość społeczną i wartość marketingową uczelni. Wywód Doktorantki zwraca uwagę na obserwowaną zmianę paradygmatów w zarządzaniu uczelnią, w tym tych odnoszących się do tworzenia długookresowych relacji z interesariuszami. Zarówno wewnątrzni jak i zewnątrzni interesariusze są w coraz większym stopniu włączani w procesy zarządzania uczelniami i współtworzą unikatową wartość, przyczyniając się do kreowania przewagi na współczesnym, wymagającym rynku. Ważna jest również analiza przemian, jakie nastąpiły w historii uniwersytetów oraz wpływu tych przemian na model obecnej relacji informacyjnej uczelni z otoczeniem.

Punktem wyjścia do dalszych badań Doktorantki i budowy modelu polityki informacyjnej stała się konstatacja - będąca wynikiem studiów literaturowych oraz pilotażowych badań uczestniczących (*action research*) - dotycząca pewnych deficytów w tym zakresie w uczelniach publicznych, m.in.:

- brak systemowych rozwiązań i doboru modeli informacyjnych i narzędzi ich realizacji w uczelniach, w konsekwencji czego nie są spójne z deklarowaną misją oraz niekompatybilne ze strategią rozwoju, bywają również nadinformacyjne;
- brak wykorzystania obowiązujących systemów sprawozdawczych (np. POLON) do działań operacyjnych o charakterze komunikacyjnym;
- brak jasno zdefiniowanego nadzoru nad polityką informacyjną oraz przepływem informacji w uczelni w wyniku rozproszenia organizacyjnego oraz centralizacji w zakresie zatwierdzania decyzji, powoduje, że jest on niejednorodny, niespójny i podatny na zakłócenia;
- kompetencje dotyczące hierarchii przekazywania informacji są ograniczone, zaniedbywane i nieprawidłowo umiejscowione organizacyjnie;
- brak spójności polityki bezpieczeństwa informacji z planami komunikacyjnymi.

Wśród powodów posiadania przez uczelnię skutecznej i efektywnej polityki informacyjnej Autorka identyfikuje m.in.: podstawową powinność uczelni jaką jest umożliwianie dostępu do wiedzy, zdolność merytoryczną i techniczną do zaspokojenia

potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy, zapewnienie strukturalnych rozwiązań do obsługi i wsparcia społeczności akademickiej, zdolność do inicjowania i wspierania rozwoju przez pracowników nowych idei, potrzebę myślenia systemowego, kształcenie i świadczenie społeczeństwu usług opartych na wiedzy, a także zdolność zarządzania uczelnią jako specyficznym przedsiębiorstwem, w którym usługi są odpowiednio komunikowane potencjalnym odbiorcom.

Przeprowadzone w tej części pracy studia literaturowe pozwoliły na osiągnięcie części celów szczegółowych (przedstawionych we Wprowadzeniu, na str. 14 rozprawy), a mianowicie: pierwszego - którego zamierzeniem było ustalenie stanu wiedzy dotyczącej istoty polityki informacyjnej organizacji oraz pojęć z nią związanych; drugiego - dotyczącego usystematyzowania i scharakteryzowania determinant prowadzenia polityki informacyjnej; trzeciego - ustalenia stosowanych podejść do prowadzenia polityki informacyjnej w wybranych uczelniach publicznych w Polsce.

Rozdziały III i IV zostały poświęcone budowie modelu polityki informacyjnej uczelni. Scharakteryzowano główne obszary formułowania modelu polityki informacyjnej uczelni: dokonano identyfikacji obszarów polityki informacyjnej, zasad jej formułowania, określeniu uwarunkowań modelowania polityki informacyjnej oraz procesu jej ustanawiania (z wykorzystaniem koncepcji systemowego zarządzania wiedzą), organizacji oraz niezbędnych narzędzi jej prowadzenia. W podrozdziale dotyczącym obszarów polityki informacyjnej (będącym raczej syntetycznym przypomnieniem wybranych treści prezentowanych w rozdziałach I i II - raczej o charakterze porządkującym) podzielono obszary polityki informacyjnej na obszary komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, a jako obszary funkcjonalne polityki informacyjnej wskazano obszary: zarządzania uczelnią, badań, dydaktyki oraz świadczenia usług dla otoczenia. W moim odczuciu brakuje obszaru komunikacji z interesariuszami, który nie zawsze ma charakter świadczenia usług czy komunikacji marketingowej (np. gremia doradcze, rady ekspertów, stowarzyszenia absolwentów i in.).

Za walor tej części pracy uważam sformułowanie oraz charakterystykę - w toku badań uczestniczących oraz analiz - trzynastu zasad funkcjonowania polityki informacyjnej uczelni publicznej (str. 93-97), wytyczające jednocześnie warunki brzegowe jej skuteczności. Część z nich ma charakter operacyjny i pragmatyczny (np. zgodności polityki informacyjnej ze strategią rozwoju uczelni, identyfikacji oraz szczegółowej analizy interesariuszy i ich potrzeb, jednoosobowej odpowiedzialności za politykę informacyjną), inne, choć nie mniej ważne, budują w długim okresie czasu kulturę organizacyjną wzmacniającą skuteczność procesów

informacyjnych w organizacji (np. wytrwałości w przestrzeganiu i ochronie przyjętych wartości, społecznej odpowiedzialność uczelni i budowania trwałych relacji z interesariuszami, zrównoważonego zarządzania i in.). W przypadku aplikacji w uczelni opracowanego modelu będzie z korzyścią doprecyzowanie i zoperacjonalizowanie niektórych (bardziej ogólnych) z wymienionych zasad.

Kolejnym wartym podkreślenia opracowaniem w tej części pracy jest ramowa struktura procesu formułowania i praktykowania polityki informacyjnej uczelni (str. 103-105). Wszystkie zidentyfikowane etapy procesu zostały zaprojektowane w oparciu o koncepcje systemowego zarządzania wiedzą. Należy pozytywnie ocenić akcentowaną przez Autorkę potrzebę holistycznego podejścia do budowy struktury polityki informacyjnej, uwzględniając kompleksowość systemu, zarówno strategiczny jak i operacyjny poziom zarządzania, organizacyjny i techniczny aspekt procesu informacyjnego. Także zaproponowane przez Doktorantkę oparcie modelu polityki informacyjnej uczelni o podejście procesowe, sprowadzające się do zarządzania całymi sekwencjami działań, w realizacji których uczestniczy zazwyczaj kilka komórek organizacyjnych. Jednocześnie istotna jest charakterystyczna dla zarządzania procesowego ciągła weryfikacja i usprawnianie procesu, poprzez inicjowanie i stosowanie modyfikacji w przypadku, gdy osiągnięte rezultaty różnią się od pierwotnie zaplanowanych.

Prowadzone w rozdziale trzecim analizy pozwoliły na realizację z powodzeniem kolejnego celu szczegółowego (CS5), tj. sformułowanie zasad praktykowania procesowej polityki informacyjnej uczelni publicznej.

W rozdziale IV przedstawiono - w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań wśród siedmiu polskich uczelni publicznych, trzech publicznych uczelni zagranicznych i jednej polskiej uczelni prywatnej - modele funkcjonowania polityki informacyjnej uczelni w ujęciach: scentralizowanym oraz zdecentralizowanym o różnych stopniach (realizując tym samym ostatni ze sformułowanych cel szczegółowy obejmujący zaprojektowanie modelu polityki informacyjnej). Przedstawiono również metodę oceny dojrzałości polityki informacyjnej uczelni.

W pracy wykorzystano zarówno badania literaturowe, jak i badanie empiryczne, z wykorzystaniem metody wywiadów pogłębionych, analizy przypadków (*case-study's*), badania uczestniczącego (*action research*). Uwagę zwraca rzetelność opisu przyjętych założeń, wykorzystanych metod oraz duża wiedza Doktorantki w tym zakresie. Autorka wykorzystwała metodę logicznego tłumaczenia faktów, które dotyczyły rozważania relacji między doniesieniami naukowymi a obserwowaną rzeczywistością oraz indukcję niezupełną.

Dokonane przez mgr Agnieszkę Kamińską ustalenia dotyczące budowy modelu polityki informacyjnej uczelni publicznej oraz sformułowane wnioski należy ocenić bardzo wysoko. Dostarczają wiedzę o charakterze teoretycznym i praktycznym, mogą przynieść wymierne korzyści zarówno uczelniom jak i ich interesariuszom. Pozwoliły Doktorantce na znalezienie odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące stanu wiedzy teoretycznej w zakresie prowadzenia przez uczelnie polityki informacyjnej, jej związku ze strategią uczelni, czynników determinujących kształt i realizację polityki informacyjnej uczelni, struktury problemowej polityki informacyjnej uczelni publicznej.

Reasumując, praca doktorska mgr Agnieszki Kamińskiej stanowi indywidualny i oryginalny wkład w problematykę zarządzania uczelnią publiczną, w szczególności w zakresie formułowania modeli polityki informacyjnej uczelni publicznej. Dokonana ocena pozwala stwierdzić, iż przyjęte w rozprawie cele zostały przez Autorkę osiągnięte.

Jako refleksję końcową chciałabym sformułować refleksje/pytania do ewentualnej dyskusji w trakcie publicznej obrony lub jako sugestie/punkt wyjścia do dalszych badań:

- 1) wśród czterech elementów, od których uzależniony jest model polityki informacyjnej w uczelni publicznej Autorka wymienia *osobowość lidera (rektora uczelni) i prorektorów sprawujących faktyczną władzę (bądź nie), podzieloną na podległe im obszary kompetencyjne* (Podsumowanie rozdziału, str. 133); Powstaje pytanie w jaki sposób (poprzez dobór jakich rozwiązań i narzędzi) można uniezależnić skuteczność funkcjonowania polityki informacyjnej od tak subiektywnego czynnika jakim jest osobowość kolejnych rektorów?
- 2) czy można/trzeba postawić wyraźną granicę między polityką informacyjną a komunikacją marketingową uczelni; czy powinny to być obszary rozłączne czy współzależne?
- 3) w rozdziale I doktorantka wskazuje na wyróżniki kultury organizacyjnej, które NIE sprzyjają skutecznemu funkcjonowaniu polityki organizacyjnej; jaki zatem typ kultury organizacyjnej i jej wyróżniki będą wzmacniać skuteczność funkcjonowania tej polityki (do jakiego modelu kultury uczelnie powinny zmierzać)?

Konkluzje końcowe

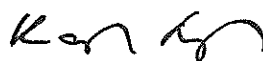
Rozprawa doktorska magister Agnieszki Kamińskiej pt. "Polityka informacyjna uczelni publicznej - ujęcie modelowe" jest udanym rozwiązaniem problemu naukowego

zawartego w tytule rozprawy. Autorka zrealizowała cele pracy i zweryfikowała postawione hipotezy. Praca wnosi do poruszanej problematyki nowe i interesujące treści. Recenzowana dysertacja jest przykładem oryginalnego, autorskiego opracowania, napisanego na wysokim poziomie naukowym.

Konkludując, stwierdzam, że praca spełnia wymogi *Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz.U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.) oraz *Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 03 października 2014 r. w sprawie szczegółowego trybu przeprowadzenia czynności w przewodach doktorskich i habilitacyjnych oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora*. Biorąc pod uwagę fakt, iż przedstawiona do oceny praca doktorska mgr Agnieszki Kamińskiej:

- stanowi oryginalne rozwiązanie przez Doktorantkę problemu naukowego, jakim jest zaprojektowanie modelu efektywnej i skutecznej polityki informacyjnej uczelni publicznej oraz modelu zarządzania tą polityką;
- posiada walory poznawcze, metodyczne i aplikacyjne;
- zrealizowała założone cele, Doktorantka wykazała się umiejętnością formułowania problemów badawczych, zastosowania odpowiednich metod i technik badawczych oraz umiejętnością analizy i syntezy;
- potwierdza bardzo dobrą znajomość oraz posiadanie wiedzy przez Doktorantkę z zakresu zarządzania publicznego, zarządzania procesowego, komunikowania, uwarunkowań zarządzania uczelnią publiczną;
- sposób prowadzenia wywodu, prezentowania w dysertacji badanych problemów, sposób wykorzystania metod i technik badawczych, zaplanowania i przeprowadzenia badań w poprawny metodologicznie sposób, potwierdza wysoki poziom warsztatu naukowego oraz zdolność i przygotowanie do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę,

wnoszę o przyjęcie pracy przez Radę Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz dopuszczenie do publicznej obrony. Wnoszę również o wyróżnienie ocenianej pracy nagrodą za pracę doktorską.



dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, prof. WSB