



Dr hab. Joanna M. Dziadkowiec, prof. UEK

Kraków, 28 kwietnia 2022 r.

Katedra Zarządzania Jakością

Instytut Nauk o Jakości i Zarządzaniu Produktem

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr inż. Grzegorza Szalasa „Satysfakcja z warunków pracy a lojalność względem pracodawcy”

1. Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem tej recenzji jest rozprawa doktorska Pana mgr inż. Grzegorza Szalasa, pt. „Satysfakcja z warunków pracy a lojalność względem pracodawcy”, której Promotorem jest prof. UTH Rad. dr hab. Małgorzata Lotko.

Podstawą niniejszej opinii jest pismo prof. dr hab. Sławomira Bukowskiego, JM Rektora Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu z dnia 14 marca 2022 r. informujące o powołaniu mnie na recenzenta powyższej pracy na mocy z Uchwały nr 01/2022/SDK podjętej dnia 9 lutego 2022 r. przez Stałą Komisję Doktorską w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na Wydziale Inżynierii Chemicznej i Towaroznawstwa Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego im. K. Pułaskiego.

Niniejsza ocena ma charakter recenzji, której celem jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa doktorska odpowiada ustawowym warunkom określonym w art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku *o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o*

Otrzymałam, dn. 12.05.2022
L. dz. 37/2022
Działalność Kadry Naukowej

stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017, poz. 1789, ze zm.) oraz czy uzasadnia dopuszczenie Pana mgr inż. Grzegorza Szałasasa do publicznej obrony.

Ocena rozprawy doktorskiej została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim, takich jak: zasadność podjętej problematyki, umiejętność prowadzenia naukowego wywodu (w tym formułowanie celów i hipotez badawczych), dobór metod i technik badawczych, zawartość merytoryczna pracy, układ i struktura pracy oraz strona formalna i edytorska. Stanowi ona element postępowania mgr inż. Grzegorzowi Szałasowi stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

2. Ocena rozprawy doktorskiej

2.1. Objętość i struktura pracy

Praca liczy łącznie 152 stron (oraz załącznika 3 strony nienumerowane), w tym 136 to tekst główny, pozostałe natomiast to: literatura, spis rysunków, spis tabel oraz wspomniany już załącznik. Praca składa się z czterech rozdziałów, z podziałem na część teoretyczną (dwa pierwsze rozdziały) i praktyczną (dwa kolejne rozdziały), a także o logicznej strukturze merytorycznej oraz wstępu i podsumowania z wnioskami z badań.

W rozdziałach mających charakter teoretyczny Doktorant dokonał analizy literatury w obszarze satysfakcji z pracy oraz lojalności wobec pracodawcy oraz problematyki bezpieczeństwa pracy. Przegląd literatury można uznać za zadowalający, Doktorant wykazał się dobrą znajomością podstaw teoretycznych tematu, w pracy wykorzystano 116 pozycji literatury oraz 10 źródeł elektronicznych. Natomiast pewien niedosyt budzi brak przeglądu aktualnych wyników badań w omawianym obszarze, który w pełniejszym stopniu pozwoliłby na zdefiniowanie luk badawczych i uzasadnienie potrzeby podjęcia tematu badawczego. Pewną niekonsekwencją jest też fakt, że tytuł rozdziału pierwszego pokrywa się z tytułem rozprawy.

W kolejnych rozdziałach, mających charakter empiryczny, Doktorant przedstawił metodykę badań empirycznych oraz zaprezentował uzyskane wyniki badań. Na szczególną uwagę zasługuje duża wiedza i swoboda z jaką Doktorant stosuje narzędzia

statystyczne, wykazała, że ma wiedzę teoretyczną jak i praktyczną w zakresie analizy danych statystycznych.

2.2. Ocena trafności wyboru i oryginalności problemu naukowego

Tematyka badawcza wybrana przez Doktoranta jest istotna, zarówno z teoretycznego, jaki praktycznego punktu widzenia. Na rynek pracy wkroczyło obecnie pokolenie, które nie tylko wykazuje znacznie mniejsze przywiązanie do miejsca pracy niż pokolenia przednie, ale ma także wyższe wymagania względem pracodawców. Z punktu widzenia pracodawcy jednym z czynników sukcesu nadal jest utrzymanie stałej, lojalnej kadry, poznanie wymagań i preferencji aktualnych pracowników stanowi więc podstawę budowania strategii zarządzania personelem w organizacji.

W kontekście powyższego, wybór tematu rozprawy doktorskiej uważam za trafny i w wystarczającym stopniu – dla tego typu prac – oryginalny. Stwierdzam zgodność tytułu z treścią poszczególnych części pracy. Jednak wątpliwość budzi zbieżność tytułu rozdziału pierwszego z tytułem pracy, ponieważ można odnieść wrażenie, że temat został wyczerpany w rozdziale pierwszym, a drugi rozdział został dodany ze względu na objętość pracy. W praktyce rozdział drugi, dotyczący bezpieczeństwa ma uzasadnienie w pracy, a połączenie tematyki następuje w rozdziale empirycznym, natomiast taki związek nie jest widoczny w części teoretycznej.

2.3. Temat rozprawy, cel oraz hipotezy badawcze

W rozprawie doktorskiej tytuł, cele oraz hipotezy badawcze powinny być ze sobą ściśle związane, a realizacja celów powinna umożliwić dokonanie weryfikacji sformułowanych hipotez, pozwalając tym samym na prezentację problemu odzwierciedlającego tytuł pracy.

Temat rozprawy podjęty przez Doktoranta jest istotny z punktu widzenia rozwoju teorii i praktyki dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, przedmiotem rozprawy jest satysfakcja z warunków pracy i jej wpływ na lojalność względem pracodawcy.

Wstęp do rozprawy spełnia podstawowe wymogi tej części pracy, zawarte w nim są takie elementy jak uzasadnienie wyboru tematu rozprawy wraz ze sformułowaniem problemu badawczego, sformułowanie celu pracy i hipotez badawczych, przedstawienie struktury rozprawy oraz przedstawienie metod badawczych. Należy jednak zwrócić

uwagę, że wstęp do pracy ma bardzo skrótową wersję, rozwinięcie niektórych elementów zdecydowanie wpłynęłoby pozytywnie nie tylko na poziom merytoryczny tej części, ale również na możliwość śledzenia toku rozumowania Doktoranta w części głównej pracy.

I tak, za lukę Doktorant uznał fakt, że „w żadnym (...) z badań nie skoncentrowano się wyłącznie na satysfakcji warunków pracy obejmujących warunki pracy jako fizyczne środowisko pracy, czynniki psychospołeczne czy inne aspekty ochrony pracy jako o elementach, które stanowią o lojalności wobec pracodawcy, wyrażonej poprzez akceptację dla miejsc pracy, gotowość dalszej pracy w danym zakładzie albo bycie dobrym ‘ambasadorem’ zakładu pracy (...)”. Jest to niewątpliwie interesująca obserwacja, wydaje się jednak, że istnienie tej luki mogłoby zostać uzasadnione w bardziej przekonujący sposób, gdyby Autor przedstawił wyniki badań, na których bazował formułując taki wniosek oraz dokonał krótkiej syntezy kierunków i rezultatów dotychczasowych badań.

W dalszej części wstępu sformułowany został cel główny, którym było „identyfikacja związku między satysfakcją z warunków pracy a lojalnością względem pracodawcy” oraz główna teza pracy: „satysfakcja z warunków pracy wpływa na lojalność względem pracodawcy”. Sformułowany cel jest logicznym następstwem zidentyfikowanej luki badawczej.

W celu realizacji celu głównego Doktorant sformułował pięć hipotez, odnoszących się do problematyki poruszanej opiniowanej rozprawie:

H1: Satysfakcja z warunków pracy jest konstruktem wielowymiarowym.

H2: Istnieją formalne charakterystyki pracowników różnicujące ich poziom satysfakcji z warunków pracy.

H3: Istnieją formalne charakterystyki pracowników różnicujące ich poziom lojalności wobec pracodawcy.

H4: Pracownicy tworzą homogeniczne segmenty ze względu na poziom satysfakcji i lojalności.

H5: Satysfakcja z pracy wpływa na lojalność wobec pracodawcy.

Oryginalność sformułowanych hipotez nie budzi istotnych wątpliwości, natomiast, sposób ich formułowania wymaga pewnych uzupełnień. Generalnie hipotezy powinny

mieć charakter nowatorski, a nie oczywisty, natomiast weryfikacja hipotez powinna mieć merytoryczne uzasadnienie.

Natomiast niektóre hipotezy zostały sformułowane na zbyt wysokim poziomie ogólności, ponieważ satysfakcja z definicji jest konstruktem wielowymiarowym (H1), co Doktorant sam udowadnia w pierwszym rozdziale na podstawie przeglądu literatury. Zawsze będzie także możliwość utworzenia „formalnych charakterystyk” respondentów o zróżnicowanych preferencjach, przekonaniach czy zachowaniach (H2, H3) – w tym wypadku zasadne byłoby odniesienie do tego, co będzie podstawą tworzenia tych charakterystyk. Dodatkowo hipoteza H5 jest tożsama z główną tezą pracy, co wskazuje na to, że raczej powinna to być hipoteza główna, pozostałe natomiast to hipotezy cząstkowe. Nie budzi natomiast większych wątpliwości weryfikacja merytoryczna tak sformułowanych hipotez.

W dalszej kolejności przedstawione zostało pięć celów cząstkowych, które dokładniej ukazują zamierzenia badawcze Doktoranta:

- C1: Określenie wielowymiarowości pojęcia satysfakcji z warunków pracy.
- C2: Pomiar satysfakcji z warunków pracy i jej zróżnicowania poprzez formalne charakterystyki pracowników.
- C3: Pomiar lojalności wobec pracodawcy i jej zróżnicowania poprzez formalne charakterystyki pracowników.
- C4: Określenie taksonomii pracowników ze względu na ich satysfakcję i lojalność.
- C5: Określenie siły i natury związku satysfakcji z warunków pracy na ich satysfakcję i lojalność.

Sformułowane cele szczegółowe są adekwatne do sformułowanych hipotez i merytorycznie nie budzą większych zastrzeżeń. Natomiast wskazane byłoby dopracowanie ich pod względem formalnym i językowym w taki sposób, by jasno wynikały z nich zamierzenia Doktoranta. Z dalszej części pracy wynika np., że pod pojęciem „wielowymiarowość pojęcia satysfakcji” Doktorant rozumie po prostu identyfikację czynników wpływających na satysfakcję, a „określenie taksonomii” to

wyniki segmentacji. Uproszczenie językowe celów pozytywnie wpłynęłoby na odbiór toku rozumowania w dalszej części pracy.

2.4. Ocena wartości merytorycznej pracy

Wartość merytoryczną pracy oceniam pozytywnie, niemniej nasuwają mi się pewne uwagi, które zostały przedstawione w dalszej części oceny.

Układ pracy nie budzi większych zastrzeżeń. W rozdziale pierwszym Doktorant przedstawił zagadnienia związane z satysfakcją pracowników i ich lojalnością względem pracodawcy, podjął również próbę analizy związku między tymi dwoma zagadnieniami. Zawartość merytoryczną rozdziału można uznać za zadowalającą, natomiast pewien niedosyt budzi brak własnych przemyśleń i komentarzy Doktoranta, który ograniczył się do przedstawienia zawartości literatury. Ze względu na mnogość przedstawionych definicji i klasyfikacji nasuwa się pytanie: w jaki sposób Doktorant zdefiniował dla celów swojej rozprawy takie pojęcia jak: zadowolenie z pracy, satysfakcja z pracy i lojalność względem pracodawcy? Ponadto w pracy napisano: „w niniejszej pracy termin ‘zadowolenie’ będzie używany naprzemiennie ze słowem ‘satysfakcja’” (s. 11) – które z tych zjawisk zatem bada Doktorant w pracy?

Większość pozycji literaturowych wykorzystanych w tym rozdziale jest ponad 10-letnich, duża część z nich pochodzi z ubiegłego wieku. Jest to zrozumiałe ze względu na definicyjny charakter tej części pracy, natomiast nasuwa się w związku z tym pytanie: jaki jest aktualny stan wiedzy w omawianym temacie? Doktorant prawdopodobnie dokonał takiej analizy podejmując temat, natomiast nie znalazło to odpowiedniego odzwierciedlenia w rozprawie.

W rozdziale drugim Doktorant podjął tematykę bezpieczeństwa pracy, zajmując się kolejno przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy, wpływem środowiska pracy na bezpieczeństwo, a w dalszej kolejności znormalizowanym systemem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Pod względem merytorycznym ta część pracy nie budzi większych zastrzeżeń, dobór treści jest właściwy w odniesieniu do celów, jakie sformułował Doktorant. Podobnie jak w rozdziale pierwszym Doktorant skupił się na przedstawieniu definicji i regulacji prawnych, brakuje natomiast własnych przemyśleń i podsumowań. Ze względu na fakt, że w tym rozdziale opisano zostało środowisko, w jakim będą prowadzone badania, tj. stanowiska administracyjno-biurowe, brakuje jasnej

charakterystyki tego obszaru. Jak więc poszczególne omówione przepisy, normy, definicje odnoszą się do pracy administracyjno-biurowej? Które z czynników składających się na bezpieczeństwo i higienę pracy administracyjno-biurowej Doktorant uznał za istotne, na jakiej podstawie?

Pragnę podkreślić, że pomimo powyższych uwag, poziom części teoretycznej dysertacji jest zadowalający. Doktorant wykazał się umiejętnością analizy literatury, w wyniku czego omawiane zjawiska zostały odpowiednio opisane i zdefiniowane. Niemniej, Autor mógł wykorzystać także bardziej aktualne pozycje literaturowe.

Rozdziały trzeci i czwarty mają charakter empiryczny.

W trzecim rozdziale Doktorant przedstawił cel pracy, hipotezy badawcze oraz procedurę badań empirycznych, a także wykorzystane metody statystyczne. Ze względu na skrótowe przedstawienie tych zagadnień nasuwa się pytanie dotyczące doboru próby badania. Doktorant sformułował wniosek, że w celu uzyskania porównywalnych wyników należy przebadać pracowników różnych branż, takich jak produkcja przemysłowa, budownictwo, edukacja i „inne usługi” (s. 64). Na jakiej podstawie został sformułowany taki wniosek i w jaki sposób tak duże zróżnicowanie środowiska pracy może wpłynąć na porównywalność wyników? Brakuje również charakterystyki tych organizacji oraz liczbowego uzasadnienia wielkości próby.

Na pozytywną ocenę zasługuje natomiast podejście zastosowane do konstrukcji narzędzia badawczego, Doktorant wykazał, że dotarł do wystarczającej liczby opracowań dotyczących analizowanej tematyki. Natomiast, podobnie jak w rozdziałach teoretycznych, brakuje szerszego omówienia tematu. Czy przedstawione publikacje to wszystkie, jakie zidentyfikował Doktorant w wyniku przeglądu literatury, czy jest to końcowy zestaw, wybrany przez Doktoranta? Jakie były kryteria doboru akurat tych publikacji? Na jakich zasadach zostały wybrane konkretne zmienne obserwowalne? W opisie procedury badawczej nie została zawarta informacja o testowaniu narzędzia badawczego pod względem rzetelności i trafności – na jakiej podstawie Doktorant uznał, że zidentyfikowany zestaw zmiennych obserwowalnych jest adekwatny do celów badania?

W ostatnim, czwartym rozdziale zaprezentowane zostały wyniki przeprowadzonych badań, Doktorant najpierw przedstawił uzyskane wyniki wraz z ich

statystykami opisowymi, a następnie przystąpił do ich analizy w celu weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych.

W pierwszej kolejności zweryfikowano hipotezy H2 i H3 dotyczące „charakterystyk formalnych pracowników” i wpływu tych charakterystyk na poziom satysfakcji z warunków pracy i lojalności względem pracodawcy. Zastosowano prawidłowe metody statystyczne, tj. test Manna-Whitneya oraz test Kruskalla-Walisa, ze względu stwierdzony przez Doktoranta brak rozkładu normalnego analizowanych danych. Przeprowadzone analizy statystyczne umożliwiły identyfikację istotnych różnic pomiędzy różnymi grupami badanych i w konsekwencji – weryfikację hipotez. Natomiast w moim przekonaniu zebrane dane mogą dopiero posłużyć do tworzenia „formalnych charakterystyk pracowników”, w obecnej formie mają jednak postać analizy wpływu pojedynczych czynników demograficznych (i innych określonych w metodyce badawczej). Wyjaśnienia w tym kontekście wymaga więc zdefiniowanie, co Doktorant miał na myśli pisząc o „formalnych charakterystykach pracowników”?

W dalszej kolejności rozdziału przedstawiono opracowany model czynnikowy, który posłużył do weryfikacji hipotezy H1. W moim przekonaniu jest to najbardziej wartościowa część pracy, zarówno pod względem poznawczym, jak również w odniesieniu do ewentualnego zastosowania modelu w praktyce. Zastosowana metoda – analiza czynnikowa – została zastosowana poprawnie pod względem metodycznym, a Doktorant wykazał się dużą swobodą w posługiwaniu się tą metodą. Przy okazji zastosowania metody, została przeprowadzona analiza rzetelności skali. Natomiast jak wspomniano we wcześniejszej części niniejszej opinii, taka analiza powinna zostać przeprowadzona na etapie testowania narzędzi badawczego – ewentualny brak rzetelności skali podważałby wszystkie dotychczasowe rozważania. Fakt, że skala okazała się adekwatna pomimo braku weryfikacji statystycznej może świadczyć o wiedzy merytorycznej Doktoranta i dobrym wyczuciu analizowanego tematu. Podsumowując, Doktorantowi udało się skutecznie zintegrować zmienne charakteryzujące różne obszary wpływające na satysfakcję z pracy, a opracowany model jest logiczny. Po raz kolejny pewien niedosyt budzi jednak lakoniczny opis zagadnienia, Doktorant skupił się

wyłącznie na analizie statystycznej, natomiast brakuje interpretacji merytorycznej opracowanego modelu.

W dalszej części rozdziału czwartego Doktorant dokonał segmentacji pracowników w celu weryfikacji hipotezy H4, wykorzystując w tym celu metodę analizy skupień. Podobnie jak w poprzedniej części rozdziału praktycznego, wysoko należy ocenić wiedzę i umiejętności Doktoranta w zakresie stosowania wybranych metod statystycznych – kolejne kroki analizy zaprezentowane zostały w prawidłowy i zrozumiały sposób. Natomiast analiza uzyskanych wyników segmentacji nasuwa szereg pytań merytorycznych, które ze względu na brak szerszego omówienia i interpretacji wyników budzą wątpliwości. Przede wszystkim doprecyzowania wymaga, co Doktorant rozumie w kontekście pracy pod pojęciem „homogeniczne grupy/segmenty”? Skład skupień, uzyskanych w wyniku segmentacji jest zdecydowanie zróżnicowany, jak ma się do tego założenie o homogeniczności tych skupień? Jakie uzasadnienie merytoryczne miało utworzenie segmentów na podstawie płci, wieku i stażu prac? W jaki sposób te wyniki można zinterpretować, jakie jest ich znaczenie praktyczne? Brak odpowiedzi na te pytania w pracy uniemożliwia stwierdzenie, czy było to właściwe narzędzie do weryfikacji hipotezy H4 – Doktorant wykazał, że respondentów da się pogrupować ze względu na ich poziom satysfakcji i lojalności, natomiast nie wykazano w moim przekonaniu, że te grupy są homogeniczne.

W ostatniej części rozdziału empirycznego Doktorant podjął się weryfikacji hipotezy H5, zgodnie z którą satysfakcja z warunków pracy wpływa na lojalność wobec pracodawcy. W celu wykorzystana została kolejna metoda statystyczna – analiza regresji wielorakiej, czym Doktorant potwierdził swoją wiedzę i umiejętności w zakresie stosowania metod statystycznych. Sposób przeprowadzenia analizy, a także wnioski sformułowane na podstawie rezultatów analizy tej nie budzą zastrzeżeń, hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Jedynym mankamentem tej części rozprawy, podobnie jak w całej części empirycznej, jest fakt, że Doktorant nie podjął próby dyskusji uzyskanych rezultatów, ani omówienia ich w szerszym kontekście w odniesieniu do literatury.

Ostatnim elementem rozprawy jest sekcja Podsumowanie i wnioski z badań, w której Doktorant bardzo krótko streścił uzyskane wyniki oraz odniósł się do hipotez. Nadal jednak brakuje umiejscowienia wyników w szerszym kontekście - wskazania w jaki

sposób przeprowadzone badania wpływają na rozwój wiedzy, czy też w jaki sposób pracodawcy mogą je wykorzystać w praktyce.

Podsumowując, do mocnych stron przeprowadzonego przez mgr inż. Grzegorza Szałasę postępowania badawczego należy zaliczyć:

- trafny wybór tematu, który jest aktualny i istotny, zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia,
- wielowymiarowe podejście do analizowanej tematyki, co umożliwiło w efekcie opracowanie 3-czynnikowego modelu grupującego zmienne wpływające na powstawanie satysfakcji z pracy, który uważam za główne osiągnięcie,
- wykorzystanie metod statystycznych adekwatnych do weryfikacji hipotez oraz duża biegłość w posługiwaniu się tymi metodami.

Natomiast do słabych stron przeprowadzonego przez mgr inż. Grzegorza Szałasę postępowania badawczego należy zaliczyć:

- lakoniczny sposób opisywania poruszanych zagadnień, zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej, ograniczający się do raportowania poszczególnych tematów,
- brak odpowiedniego uzasadnienia liczebności i sposobu doboru próby w badaniach,
- brak dyskusji uzyskanych wyników i próby umieszczenia ich w szerszym kontekście literaturowym.

2.5. Strona formalna i edytorska dysertacji

Rozprawa doktorska z formalno-edycyjnego punktu widzenia została przygotowana z dbałością o kwestie formalne i edytorskie. Jednolitość edycyjna pracy, układ stron, czcionka, sposób robienia przypisów oraz oznaczenia części pracy nie budzą



zastrzeżeń. Zauważone przez recenzenta błędy o charakterze językowym czy edycyjnym mają charakter jednostkowy.

Natomiast w przypadku przygotowania pracy do druku warto byłoby przemyśleć uzupełnienie części teoretycznej pracy elementami graficznymi – tabele i rysunki ułatwiają percepcję tekstu i śledzenie logiki rozumowania.

3. Konkluzja końcowa

Przedstawioną mi do recenzji rozprawę doktorską mgr inż. Grzegorza Szałasza oceniam pozytywnie. Dotyczy tematyki bardzo interesującej i aktualnej, ma znaczenie poznawcze, wzbogacające wiedzę w zakresie czynników kształtujących satysfakcję pracowników z pracy oraz związku tych czynników z ich lojalnością wobec pracodawcy. Dlatego też uwagi zawarte w recenzji, z których znacząca część ma charakter dyskusyjny, nie wpływają negatywnie na ocenę końcową. Należy podkreślić, że rozprawa doktorska mgr inż. Grzegorza Szałasza spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim zgodnie obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawnymi, w zakresie wykazania się przez Doktoranta ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a także stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Uważam, że praca mgr inż. Grzegorza Szałasza pt. „Satysfakcja z warunków pracy a lojalność względem pracodawcy”, spełnia warunki zawarte w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki i niniejszym wnoszę o dopuszczenie Pana mgr inż. Grzegorza Szałasza do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

dr hab. Joanna Dziadkowiec, prof. UEK