

Kraków, 16. 12. 2024

Dr hab. Jadwiga Berbeka, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr inż. Magdaleny Justyny Winiarskiej
Skuteczność zarządzania projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego,

której Promotorem jest Pani dr hab. Joanna Kizielewicz, prof. UMG,
a Promotorem pomocniczym Pani dr Katarzyna Szelałowska-Rudzka

Podstawa prawna

Podstawę przygotowania recenzji stanowiła Uchwała Rady Naukowej Wydziału Zarządzania i Nauk o Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni przekazana w piśmie Przewodniczącej Rady Pani dr hab. Marzenny Popek, prof. UMG z dnia 25. 10. 2024. Podstawę prawną stanowi ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku (Dz. U. z 2023, poz. 742 z późniejszymi zmianami).

Trafność podjętej problematyki badawczej i jej oryginalność

Zmiany uwarunkowań na rynku edukacyjnym, w tym w szczególności w szkolnictwie wyższym, stawiają przed uczelniami nowe wyzwania. Pozyskiwanie środków zewnętrznych, ze źródeł krajowych i zagranicznych, komercjalizacja wyników badań, współpraca z różnorodnymi interesariuszami staje się koniecznością. Uczelnie publiczne dopiero uczą się realizacji nowych zadań i są w tym procesie w różnych fazach zaawansowania. Definitywnie potrzebują w tym zakresie wsparcia - wskazówek, rekomendacji, zapoznawania się z dobrymi praktykami. W tym kontekście dysertacja, której wnioski wychodzą naprzeciw potrzebom uczelni, jest materiałem niezwykle wartościowym.

Temat dysertacji uważam wobec powyższego za ważny poznawczo i bardzo ważny aplikacyjnie, a zarazem nie rozpoznany empirycznie, wyraźnie ukierunkowany więc na

wypełnienie istniejącej luki badawczej. Oceniam go zatem bardzo wysoko. Tytuł dysertacji jest adekwatny do jej zawartości.

Założenia badawcze dysertacji

Celem dysertacji jest – jak precyzyjnie ujęła to Doktorantka - ocena skuteczności zarządzania projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego oraz opracowanie rekomendacji, które umożliwią podniesienie skuteczności zarządzania projektami w JSW. Autorka ponadto sformułowała cele szczegółowe, które podzieliła na 3 kategorie:

I. Cele teoriopoznawcze:

- 1) Charakterystyka certyfikatów zarządzania projektami dostępnych dla pracowników BZP w JSW.
- 2) Identyfikacja metodyk zarządzania projektami i narzędzi IT wspomagających zarządzanie projektami w JSW.
- 3) Określenie metryk i wskaźników wykorzystywanych w ocenie skuteczności zarządzania projektami w JSW.
- 4) Opracowanie syntetycznego wskaźnika oceny skuteczności zarządzania projektami w JSW.

II. Cele empiryczne:

- 1) Ocena wpływu certyfikacji pracowników BZP w zakresie zarządzania projektami na skuteczność zarządzania projektami w JSW.
- 2) Ocena wpływu stosowanych metodyk zarządzania projektami na skuteczność zarządzania projektami w JSW.
- 3) Ocena wpływu narzędzi IT wspomagających zarządzanie projektami stosowanych w JSW na skuteczność zarządzania projektami w JSW.
- 4) Ocena skuteczności zarządzania projektami w badanych JSW przy wykorzystaniu analizy wskaźnikowej.

III. Cel aplikacyjny:

- 1) Wskazanie obszarów i atrybutów mających wpływ na skuteczność zarządzania projektami w JSW.

Dopełnieniem założeń badawczych było sformułowanie hipotezy głównej i hipotez częściowych.

Hipoteza główna brzmiała: Skuteczność zarządzania projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego jest uwarunkowana zasobami kadrowymi, organizacyjnymi i technicznymi wykorzystywanymi przez JSW w procesie zarządzania projektami.

Jej uszczegółowienie nastąpiło poprzez hipotezy cząstkowe:

H1. Jednostki Szkolnictwa Wyższego zatrudniające certyfikowanych pracowników biur zarządzania projektami wykazują wyższą skuteczność w zarządzaniu projektami niż te, które nie zatrudniają certyfikowanych pracowników.

H2. Jednostki Szkolnictwa Wyższego stosujące nowoczesne metodyki zarządzania projektami wykazują wyższą skuteczność zarządzania projektami niż podmioty stosujące tradycyjne metodyki zarządzania projektami.

H3. Jednostki Szkolnictwa Wyższego stosujące nowoczesne narzędzia IT wspomagające zarządzanie projektami wykazują wyższą skuteczność zarządzania projektami niż podmioty stosujące tradycyjne narzędzia wspomagające zarządzanie projektami.

Należy ocenić, że poprawnie sformułowane cele i hipotezy badawcze tworzą logiczne ramy koncepcyjne recenzowanej dysertacji.

Wybrana problematyka, nakreślone cele i sformułowane hipotezy narzuciły charakter przeprowadzonych badań. Doktorantka zastosowała triangulację metod badawczych, co przekonywująco uzasadniła. Należy uznać dobór metod za właściwy, pozwalający zrealizować cele badawcze i zweryfikować hipotezy.

Układ pracy i struktura podziału treści

Rozprawa składa się ze Wstępu, sześciu rozdziałów, Podsumowania i wniosków końcowych, Bibliografii, Streszczeń w dwóch językach oraz stosownych spisów i załączników. Praca liczy 298 stron.

Dysertacja posiada strukturę zbliżoną do klasycznej: teoria (pierwsze dwa rozdziały), charakterystyka podmiotów badań (trzeci) oraz część empiryczna (rozdziały czwarty, piąty i szósty), rozpoczynająca się prezentacją metodyki w rozdziale czwartym.

Mam wątpliwość co do przyjętej struktury. W moim odczuciu byłaby logiczniejsza, gdyby Autorka wyodrębniła rozdział metodyczny. Poświęcony metodyce punkt 4.2 liczy 33 strony i gdyby dodać doń opis doboru wskaźników (z rozdziału 3), to byłaby to objętość pozwalająca zachować równomierność podziału treści w rozdziałach, a struktura ułatwiłaby percepcję całości.

Jednakże, ogólnie praca jest przejrzysta i konsekwentna. Należy docenić staranność konstrukcji wywodu, każdy punkt kończy się syntetycznym podsumowaniem, co porządkuje przekaz i ułatwia jego percepcję. Trzeba podkreślić logikę i dojrzałą narrację w całej pracy: wszystkie wątki poruszane w części teoretycznej są logicznie powiązane, mają swoje

merytoryczne uzasadnienie, a w dalszej części służą jako punkt odniesienia w trakcie dyskusji wyników. Przejścia między zagadnieniami są płynne i klarowne.

We **Wstępie** przekonywująco uzasadniono wybór tematu, wskazując istniejące luki badawcze. Przedstawiono założenia, cele i strukturę pracy.

Rozdział 1 zatytułowany *Zarządzanie projektami w teorii zarządzania* poświęcony jest problematyce projektów. Samo sformułowanie tytułu ze względów semantycznych nie jest idealne, może lepiej brzmiałby: *Teoretyczne aspekty zarządzania projektami?*

Autorka przedstawia definicje podstawowych kategorii pojęciowych, jak projekt czy zarządzanie projektami, w obu przypadkach proponując nawet swoją własną definicję (s. 13, s. 19), do czego skłania ją istniejąca w literaturze różnorodność ujęć.

Warto podkreślić klarowny przekaz, zestawienia definicji ujęte są w formie tabelarycznej, uporządkowane chronologicznie i obejmują najważniejsze kategorie.

Ciekawe ujęcie identyfikujące elementy podejścia projektowego występujące w trzech wybranych tradycyjnych koncepcjach zarządzania organizacją prezentuje Doktorantka w Tabeli 1.4.

W uporządkowanej uprzednio dyskusji, w punkcie 1.2.2 *Nowoczesne koncepcje zarządzania projektami* pojawił się pewien chaos. Autorka do tej pory mówiąca o zarządzaniu projektami przechodzi do rozważań nad zarządzaniem organizacją, w których faktycznie zaznacza się pewna niespójność terminologiczna występująca w literaturze. Brakuje wyjaśnienia czemu to przejście ma służyć, choć dalsza lektura pozwala dostrzec celowość podjęcia tematu.

Autorka przyjęła pewną konwencję metodyczną. Wyodrębnia modele, metodyki, metody i narzędzie. Tak skonstruowane są rozważania w całym pierwszym rozdziale. Autorka prowadzi pogłębioną dyskusję naukową na temat wszystkich powyższych kategorii. Godne uznania jest oprócz przytoczenia definicji, wskazanie i uzasadnienie kategorii stosowanej w dysertacji (np. modeli zarządzania projektami, biorąc pod uwagę dychotomię interpretacyjną). Co więcej, po przedstawieniu charakterystyki następuje dyskusja, koncentrująca się na wadach i zaletach poszczególnych kategorii. Konkluzją Autorki jest, że wybór modelu uzależniony jest od różnych czynników i że w wielu wypadkach najlepszym rozwiązaniem jest model hybrydowy.

Szczegółowa wykładnia tłumaczenia kategorii *methodology* jest zrealizowana w pktcie 1.4, wskazująca na różnice między metodologią, metodyką i metodą, osobiście podzielałam podejście Doktorantki.

Materia jest obszerna, niemniej Pani mgr Winiarska bardzo logicznie prowadzi wywód. Przedstawia liczne typologie danej kategorii (zestawiając możliwe kryteria podziału), a następnie omawia poszczególne elementy, przyjmując dychotomiczny podział na tradycyjne i nowoczesne. Docenić należy precyzję języka i przekonującą narrację wywodu.

W rozdziale dostrzegłam drobne uchybienia, np. Autorka pisze o porównaniu czterech modeli, a porównuje pięć (s. 36), ale to zapewne niedopatrzenie.

W **Rozdziale 2** podjęto zagadnienie skuteczności zarządzania projektami.

Autorka zaczyna od rozróżnienie pojęć skuteczność i efektywność, co jest słuszne. Jednakże tu wywód jest mniej logiczny, bo raz pisze o skuteczności w ogóle, a raz skuteczności realizacji projektów. Jednakże, ten punkt wyjścia jest właściwy, bowiem w literaturze jest pewien nieporządek terminologiczny. Ponadto, kategoria skuteczności w dysertacji odnosi się do skuteczności zarządzania projektem, a nie skuteczności realizacji projektu, co byłoby prostsze.

W rozdziale tym Doktorantka charakteryzuje metody i narzędzia oceny skuteczności zarządzania projektami, poczynając od poziomu strategicznego, poprzez taktyczny, do operacyjnego.

Bardzo podoba mi się refleksja Doktorantki na temat proaktywności organizacji, świadcząca nie tylko o wiedzy teoretycznej, ale rozumieniu realiów funkcjonowania rynku.

W punkcie 2.3.3. *Metody i narzędzia oceny skuteczności zarządzania projektami na poziomie strategicznym w organizacji* wskazując na zastosowanie określonych metod (s. 92) Doktorantka powtarza treści przywołane już przy opisie tych metod w rozdziale pierwszym, choć z drugiej strony jest to uzasadnione chęcią wyjaśnienia celów, którym zastosowanie danej metody czy narzędzia ma służyć. Autorka, odwołując się przede wszystkim do prac profesora Marka Lisińskiego, wskazuje na właściwą sekwencję wykorzystywanych metod i narzędzi. Jeden punkt (2.5) poświęca Autorka problematyce zarządzania ryzykiem, co jest uzasadnione.

W rozdziale dostrzeżono drobne niedociągnięcia:

Tytuł Rysunku 2.7 nie jest adekwatny do treści, nie przedstawia wskaźników, tylko wymiary oceny skuteczności zarządzania projektami.

Występują niedoskonałości sformułowań: *.....projekt nieskutecznie i nieefektywnie zarządzany. W takim przypadku zarówno procesy, jak i zasoby były wykorzystywane nieodpowiednio, a dodatkowo ich realizacja uniemożliwiła osiągnięcie założonych celów....* Raczej *.....nie umożliwiła osiągnięcia założonych celów.....* (s. 81).

W Rozdziale 3 przedstawiono *Zarządzanie projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego* (JSW). Punktem wyjścia jest próba typologii projektów realizowanych w JSW, Doktorantka omawia także cykl życia projektu realizowanego w JSW.

Ważnym elementem rozdziału jest punkt 3.4. poświęcony czynnikom determinującym zarządzanie projektami w JSW. Ich przegląd dowodzi praktycznej wiedzy na temat funkcjonowania JSW i ograniczeń jakim podlega proces realizacji każdego projektu w tych jednostkach.

W rozdziale umieszczono też punkt 3.5. *Zarządzanie ryzykiem w zarządzaniu projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego*. W pierwszej chwili nasuwa się obawa o powtarzanie treści punktu 2.5 *Zarządzanie ryzykiem i wpływ na skuteczność zarządzania projektami*. Doktorantka faktycznie dokłada starań, by uniknąć powtórzeń, choć dla logiki wyводу, niektóre są nieuniknione. Wydaje mi się, że w kontekście planowania kolejnych publikacji warto rozważyć scalenie treści tych punktów do jednego.

Ważnym podsumowaniem rozważań nt. skuteczności zarządzania projektami w JSW jest punkt 3.6. *Pomiar skuteczności zarządzania projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego*. Doktorantka po wykazaniu specyfiki zarządzania projektami w JSW, podlegającym przepisom o jednostkach publicznych, przechodzi do kwestii pomiaru skuteczności. Przedstawia autorską koncepcję wskaźników, które mogą służyć temu celowi. Dwa z nich budzą moje wątpliwości: Wskaźnik Wsparcie Organizacyjne w Zarządzaniu Projektami oraz Wskaźnik Zaangażowanie Zasobów Kadrowych w Zarządzanie Projektami. W obu przypadkach sama liczba osób nie musi wpływać na skuteczność zarządzania projektem, wpływają na to ich kompetencje i zaangażowanie, choć są one znacznie trudniejsze do kwantyfikacji. Na pewno próbą pójścia w tym kierunku jest propozycja Wskaźnik Certyfikacja Pracowników Biur Zarządzania Projektami.

Przede wszystkim jednak, dyskusja na temat przyjętych wskaźników w tym miejscu budzi wątpliwość. Dobór wskaźników jest elementem procedury badawczej i lepiej wpasowywałby się w tok wywodów w punkcie 4.2.1.

Dostrzeżone niedoskonałości w rozdziale:

Doktorantka używa raz zamiennie kategorii skuteczność i efektywność (s. 148), ale zapewne to niedopatrzenie.

Wątpliwość budzi poprawność tytułu Rysunku 3.9. *Kategorie ryzyk oddziałujących na JSW*, jest on za szeroki, bowiem ryzyka dotyczą tylko zarządzania projektami.

W **Rozdziale 4** opisano metodykę (zgodnie z tytułem 4.1. *Metodyka realizacji procesu badawczego*) oraz zaprezentowano i poddano analizie wyniki badań empirycznych.

Postępowanie badawcze zostało klarownie zwizualizowane na Schemacie 4.1. Doktorantka wskazuje jego ramy czasowe na lata 2020-24.

Autorka uznaje tu, że dokonała systematycznego przeglądu literatury, ale pierwsze trzy rozdziały nie dowodzą, by przegląd ten był zrealizowany poprawnie, a w każdym razie nie wynika to z ich treści. Nie podano słów kluczy, wyboru języka, nie przedstawiono kwantyfikacji wyników. Nie zmienia to faktu, że przegląd literatury został rzetelnie, choć w sposób tradycyjny, przeprowadzony.

Klarowna i logiczna jest prezentacja zidentyfikowanych luk w formie tabelarycznej (Tabela 4.1): 4 luk teoriopoznawczych, 4 luk badawczych oraz 1 luki aplikacyjnej.

Autorka stwierdza, że postępuje zgodnie z rygiem metodycznym i należy ocenić, że rzeczywiście tak jest. Ten rygor bardzo wyraźnie zarysowuje się w procesie formułowania hipotez badawczych, bardzo podoba mi się sam proces, jak i jego opis w pracy, poparty wizualizacją na Rysunku 4.1. Autorka bardzo rzetelnie przedstawia kolejne kroki procedury badawczej. Kwestią, której nie wyjaśniono, było przyjęcie wielkości uczelni: kształcących między 2 a 6 tys. studentów. Ostatecznie wybrano 5 publicznych uczelni technicznych (ponownie brak wyjaśnienia powodów skoncentrowania się na uczelniach technicznych). Dobór próby zaprezentowano na Schemacie 4.3, ale nie obejmuje całej procedury (kończy się na wyborze 8 publicznych uczelni).

Analiza wyników prowadzona jest logicznie i przejrzysto, najczęściej jeden aspekt prezentowany jest w kolejnym podpunkcie, czytelnie ilustrowany w tabelach, a każdy podpunkt kończy się króciutkim podsumowaniem.

Niedociągnięcia formalne w rozdziale: Dwukrotne powtórzenie tych samych dwóch zdań (s. 178).

W Schemacie 4.5 dotyczącym danych jakościowych w pierwszym etapie jest wymieniony – zapewne omyłkowo - kwestionariusz ankiety (*1. Weryfikacja poprawności wypełnienia kwestionariusza ankiety*).

Dalsza część rozdziału ma charakter empiryczny. Rozpoczyna się od charakterystyki badanej zbiorowości i tu wydaje mi się, że znacznie lepiej byłoby to zrobić w formie tabelarycznej.

Rozdział 5 zatytułowany jest *Pomiar skuteczności zarządzania projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego*, uważam, że lepiej odzwierciedlałby treść tytułu *Ocena*

skuteczności zarządzania projektami, ale zapewne obecny wynika z chęci uniknięcia powtórzenia tytułu punktu 5.4.

W przedstawionej w punkcie 5.1. *Analizie wskaźnikowej w odniesieniu do certyfikacji pracowników w zakresie zarządzania projektami* nie ma wystarczającej interpretacji uzyskanych wskaźników.

Doktorantka zastosowała zaawansowane narzędzia analizy. Ponieważ liczebność próby jest mała, uzyskane wskaźniki potwierdzają fakty, które widać już na podstawie danych surowych. Niemniej, warsztat badawczy potwierdza umiejętność rozwiązania problemu badawczego przez Autorkę, zgodnie z wymaganiami stawianymi kandydatom do stopnia doktora nauk społecznych.

W punkcie 5.4. *Ocena skuteczności zarządzania projektami w badanych podmiotach przy wykorzystaniu wskaźników syntetycznych* przytoczono zestaw wskaźników w Tabeli 5.4, która jest powtórzeniem Tabeli 3.1.

Wskaźnik syntetyczny 1b zawiera trzy te same zmienne, które wskaźnik 1.a (1a tworzą ponadto 2 dodatkowe zmienne). To jest niezgodne z zasadami konstrukcji wskaźników, bowiem: reprezentacja zjawisk cząstkowych (elementów) powinna być proporcjonalna (równomierna), tak aby nie nastąpiła „nadreprezentacja” lub „niedoreprezentowanie” niektórych elementów; powinna występować niewspółliniowość wskaźników, czyli brak istotnej korelacji pomiędzy nimi, co pozwala na uniknięcie powielania tych samych informacji o badanym zjawisku. W wypadku wskaźników 1a i 1b zachodzi obawa o niezachowanie powyższych zasad.

W rozdziale, na podstawie uzyskanych wyników przeprowadzono weryfikację hipotez i wszystkie hipotezy cząstkowe zostały odrzucone.

W **Rozdziale 6** przedstawiono *Możliwości wykorzystania wskaźników oceny skuteczności zarządzania projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego*.

Wartościowe jest autorskie wyspecyfikowanie atrybutów skutecznego zarządzania projektami, na podstawie uzyskanych wyników, ale też wiedzy Doktorantki.

Autorka ocenia także zaproponowane wskaźniki, specyfikując ich ograniczenia i korzyści. O ile pierwsza grupa nie budzi zastrzeżeń, to korzyści nie są przekonywujące. Wskazuje na przykład liczbę użytych do ich obliczenia zmiennych, więc raz korzyścią jest liczba 5 zmiennych, raz 3, a raz 2 i brak uzasadnienia tej korzyści. Doktorantka dowodzi celowości korzystania z poszczególnych wskaźników, ale w zasadzie jest to powtórzenie przedstawionej już uprzednio ich charakterystyki.

Ważna aplikacyjnie jest treść punktu 6.3. *Wykorzystanie wyników badań w doskonaleniu zarządzania projektami w szkolnictwie wyższym*, gdzie Doktorantka formułuje praktyczne rekomendacje dla uczelni.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Jest to właściwie przygotowane zakończenie dysertacji. Autorka dowodzi w nim, że osiągnęła założone cele badawcze, z czym należy się w pełni zgodzić, ponadto przedstawia wyniki weryfikacji hipotez. Ogólnie stwierdza, że żadnej z trzech hipotez szczegółowych nie można zweryfikować pozytywnie. Z tym stwierdzeniem się także zgadzam. Trzeba przyznać, że uzyskane wyniki nie są oczywiste i są trudne interpretacyjnie. Autorka stara się zrećnić z tego wybrnąć. Powodem niejednoznaczności wyników jest zapewne złożoność procesów zarządzania projektami i ich odmiennosc w poszczególnych jednostkach, ale może wpływ na to ma też proces badawczy – mała liczebność badanych jednostek, niewielka liczebność próby badawczej (pracowników), badanie tylko uczelni o charakterze technicznym i wreszcie moja obawa o powtórzenie treści informacji w dwóch wskaźnikach, a więc powielenia informacji. W związku z odrzuceniem hipotez szczegółowych, nie było także podstaw do pozytywnej weryfikacji hipotezy głównej.

Doktorantka czuje ograniczenia swoich badań i je w tym fragmencie przedstawia. Wskazuje też kierunki potencjalnych przyszłych badań.

Ocena zastosowanego piśmiennictwa

Bibliografia liczy 381 pozycji zwartych, z których większość jest w języku angielskim, 28 referatów konferencyjnych w języku angielskim, kilkanaście aktów normatywnych i materiałów źródłowych oraz ponad 30 źródeł internetowych. Jest więc bardzo skrupulatnie uporządkowana, podobnie jak cała dysertacja. Należy podkreślić bardzo mocne osadzenie dysertacji w literaturze światowej i skuteczne z niej korzystanie przy realizacji założonych celów.

Formalna strona dysertacji

Dysertacja napisana jest ładnym, akademickim językiem. Przekaz jest klarowny i jednoznaczny. Dostrzegłam jedynie pojedyncze niedociągnięcia stylistyczne (s. 110, 136, 168, 194, 234, 240, 242, 245, 252, 254, 255), literowe (s. 104, 135, 182, 196, 202, 215, 218, 232, 238, 254) czy interpunkcyjne (s. 24, 31, 41, 43, 151, 177, 182).

Doktorantka przyjęła klasyczny styl przypisów dolnych, który jest raczej archaiczny, a z pewnością bardziej pracochłonny. Jednakże dzięki temu stylowi można stwierdzić, że Autorka wprowadziła ogromną liczbę 1042 przypisów w swej pracy.

Rozprawa jest dopracowana edycyjnie, staranna i gwarantująca łatwość percepcji przekazywanych treści. Uznanie budzi dobra wizualizacja i synteza przekazu – w postaci grafów czy tabel.

Konkluzja

Moja ogólna ocena dysertacji doktorskiej Pani mgr inż. Magdaleny Justyny Winiarskiej *Skuteczność zarządzania projektami w Jednostkach Szkolnictwa Wyższego* **jest wysoka**. Praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu pomiaru skuteczności zarządzania projektami w jednostkach szkolnictwa wyższego, prezentuje rzetelną wiedzę Kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz wysokie umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej z wykorzystaniem zaawansowanego warsztatu badawczego.

Wartością o charakterze metodycznym jest propozycja narzędzia pomiaru w postaci zestawu wskaźników i założeń przyjętych w wielowymiarowej analizie porównawczej. Szczególną wartość dodaną o charakterze aplikacyjnym tworzą rekomendacje jak zarządzać projektami w JSW, z którą to koniecznością wszystkie JSW muszą się aktualnie mierzyć.

W świetle powyższych uwag należy stwierdzić, że rozprawa doktorska Pani mgr Magdaleny Justyny Winiarskiej spełnia wymagania określone w art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku i może być przedmiotem obrony i dalszych procedur związanych z nadaniem Jej stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Jadwiga Bebeła