



Katowice, 7.05.2021 r.

**Recenzja osiągnięcia naukowego i pozostałej aktywności naukowej
dr Ludmiły Walaszczyk w postępowaniu awansowym na stopień doktora habilitowanego
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

1. Uwagi wstępne

Podstawą przedkładanej recenzji jest pismo Pana dr hab. inż. Jarosława Domańskiego Dziekana Wydziału Zarządzania z dnia 22 lutego 2021r. oraz kopia uchwały Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej z dnia 12 stycznia 2021 r.¹ informująca o powierzeniu mi przez ten Radę roli recenzentki w postępowaniu habilitacyjnym dr Ludmiły Walaszczyk w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości².

Recenzja została przygotowana zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi w tym zakresie, tj. art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r., poz. 85 z późn. zm.).

Opinię sporządzono na podstawie następujących przedłożonych dokumentów:

- wniosku dr Ludmiły Walaszczyk o przeprowadzenie postępowania,
- kopii dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora,
- monografii, będącej głównym osiągnięciem naukowym,
- autoreferatu w języku polskim,
- wykazu opublikowanych prac i osiągnięć naukowych,
- oświadczeń współautorów publikacji,
- kopii wybranych publikacji.

2. Sylwetka Habilitantki

Dr Ludmiła Walaszczyk ukończyła w 2005 r. studia magisterskie na Wydziale Prawa Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, a w 2019 r. studia magisterskie o specjalności filologia angielska z przygotowaniem pedagogicznym oraz translatoryka, na Wydziale Filologiczno-Pedagogicznym

¹ Dokumentacja wpłynęła 6.03.2021 r.

² Poprawa uchwały wpłynęła 19.04.2021 r.

Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego w Radomiu. W 2009 r. Habilitantka skończyła studia podyplomowe „Mechatronika w kształceniu zawodowym” na Wydziale Mechatroniki Politechniki Śląskiej.

Stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu Habilitantka uzyskała w 2015 r. Praca doktorska pt. „Model ewaluacji programów badawczych w obszarze innowacji technicznych” została przedstawiona i obroniona na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Promotorem w przewodzie doktorskim był prof. dr hab. inż. Adam Mazurkiewicz, a recenzentami pracy byli: prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko, prof. dr hab. inż. Henryk Brandenburg oraz prof. dr hab. Michał Trocki.

Dr Ludmiła Walaszczyk od początku swojej aktywności zawodowej jest związana z Siecią Badawczą Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji³ w Radomiu: w okresie 2006-2015 pracowała na stanowisku asystenta i specjalisty ds. współpracy z zagranicą; w okresie 2015-2020 na stanowisku adiunkta; od 2020-nadal na stanowisku starszego specjalisty w pionie badawczym jako Kierownik Centrum Zarządzania Projektami.

Odebrane wykształcenie oraz praca w Instytucie ukształtowało szerokie zainteresowania Habilitantki, które nie stanowią spójnego obrazu, wskazują jednak na dużą interdyscyplinarność podejmowanych badań i szczegółowych projektów. Stopień naukowy doktora oraz późniejsze publikacje są związane z dyscypliną, którą wskazała Habilitantka we wniosku, tj. nauki o zarządzaniu i jakości.

3. Ocena osiągnięcia naukowego wskazanego przez Habilitanta, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r., poz. 85 z późn. zm.)

Podstawą do oceny wkładu Habilitantki do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości była monografia dr Ludmiły Walaszczyk pt. „Social innovation-based model for the analysis of enterprise operations” (Wyd. Sieć Badawcza ŁUKASIEWICZ – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2020). Podjęty przez Habilitantkę temat budowania modelu innowacji społecznych z uwzględnieniem wielokulturowości personelu i sukcesji uważam za niezwykle ambitny i wpisujący się we współczesne nurty zarządzania przedsiębiorstwem.

Monografia liczy 211 stron i składa się z 5 rozdziałów, abstraktu, wstępu, struktury monografii, definicji, 5 rozdziałów, rekomendacji, wniosków, załącznika, bibliografii, spisu tabel i rysunków. Układ pracy jest bardzo nietypowy i niestety wprowadza chaos, który dodatkowo jest uwypuklony przez różnice jakie występują w abstrakcie, treści głównej monografii i autoreferacie. Ze względu na układ monografii w jej ocenie przyjęto zasadę szczegółowej oceny każdej części, a następnie wnioski podsumowujące:

1. Abstrakt – ciekawe ujęcie, które stosuje się w artykułach i monografiach zagranicznych, stanowi dobry początek i sposób formułowania streszczenia pracy. Określono w nim cel monografii, kluczowe pytanie, projekt badań, kluczowe rezultaty badań i wnioski z nich płynące oraz konkluzje

³ Wcześniej: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy



i rekomendacje. W abstrakcie Habilitantka wskazała, że „*the purpose of monograph is to support the SME management through raising awareness on changes occurring in today's economy and presenting a social innovation model consisting of two elements, i.e. the methodology for the management of the multicultural skilled workforce in the enterprise (today's perspective) and the methodology for the implementation of the business succession process in the enterprise (future perspective)*” (s. 7 monografii), ale już na stronie 101 monografii cel jest sformułowany jako: “*to design the products supporting the operation in SMEs enterprises in the aspects of the multiculturalism of skilled workforce and the business succession process, and to raise awareness on the importance of social innovation and profits which can bring in the context of sustainable development*”. W autoreferacie zaś znajdujemy inny cel: „*...opracowanie rozwiązań wspomagających przedsiębiorstwa w aspektach wielokulturowości oraz sukcesji, a także zwiększenie świadomości znaczenia innowacji społecznych i korzyści z nich wypływających w kontekście zrównoważonego rozwoju*” (s. 11 autoreferatu). Nietrudno zauważyć, że cele się różnią, szczególnie w odniesieniu do obszaru badań - rozwinięcie o kontekst zrównoważonego rozwoju na str. 101 i w autoreferacie, jak i podmiot badań, który w wersji monografii dotyczy MMŚP, a nie wszystkich przedsiębiorstw, jak zaznaczono w autoreferacie. Ponadto w abstrakcie podkreśla się stworzenie modelu innowacji społecznych (i słusznie), a tego już nie ma w na str. 101 i w autoreferacie. Takie różnice byłyby możliwe, gdyby Habilitantka jako osiągnięcie złożyła cykl publikacji, a nie jedną monografię. Ponadto różnice są zbyt duże, aby je wyjaśnić niedoskonałością tłumaczenia. Biorąc pod uwagę cel główny pracy – pierwsze 100 stron czytamy w kontekście celu przedstawionego na str. 7, w którym mówimy o wsparciu zarządzania MŚP, budowie modelu innowacji społecznych, zawierającej dwa kluczowe elementy: wielokulturowość i sukcesję. W tym kontekście oceniłam 2 pierwsze rozdziały. Ponadto wśród słów kluczowych Habilitantka wyróżniła m.in. zarządzanie przedsiębiorstwem, w tytule monografii zaś pojawia się analiza działalności przedsiębiorstwa. Niestety takich nieścisłości w pracy pojawia się dość dużo.

Ogólnie uważam, że można wykorzystać takie podejście w prezentacji abstraktu czy streszczenia, pod warunkiem połączenia tego ze wstępem i kolejnymi częściami pracy.

2. W drugiej części – wstępie, Habilitantka wprowadza nas w wielowątkowy kontekst, jednak nie odnajdujemy tam luki badawczej czy teoretycznej, a jedynie wskazania kluczowych wątków lub własnych definicji. W tej części monografii po raz drugi dowiadujemy się, że prowadzone badania były częściowo związane z 4 międzynarodowymi projektami:
 - Understanding and Developing Business Models (ProBM) – Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych (tłum. Autorki) - ERASMUS+ (2016-2018). Nr projektu: 2016-1-PL01-KA204-026123;
 - Cultural risk in teh Organisation in the Globalisation Era – Competences vs. Reality (CULT_Risk) – Ryzyko kulturowe w Organizacji w erze globalizacji – kompetencje a rzeczywistość (tłum. Autorki) – ERASMUS+ (2018-2020). Nr projektu: 2018-1-PL01-KA204_051056;



- Understanding and Developing Business Models in the Globalisation Era (ProBM2) – Zrozumienie i opracowanie modeli biznesowych w erze globalizacji (tłum. Autorki) – ERASMUS+ (2019-2021). Numer projektu: 2019-1-PL01-KA204-064951;
- Advancement of the Economic and Social Innovation through the Creation of the Environment Enabling Business Succession (ENTERtransfer) – Rozwój innowacji gospodarczych i społecznych poprzez utworzenie środowiska sprzyjającego sukcesji przedsiębiorstw (tłum. Autorki) – INTERREG Europa Środkowa (2017-2020). Numer projektu: CE1158.

Doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji projektów oraz możliwość porównania lub rozwinięcia problemu stanowi istotne wyróżnienie, należy jednak jasno określić autorski wkład w prace projektowe i ostateczne dzieło będące przedmiotem oceny w niniejszym postępowaniu.

W tej części pracy zdecydowanie brakło sformułowania celów badań oraz głównych i pomocniczych pytań badawczych. Są to elementy, które powinny wprowadzić czytelnika w kolejne rozdziały pracy.

3. Kolejna część monografii to nic innego jak prezentacja struktury opracowania. Uważam, że zaproponowany opis mógł się znaleźć we wstępie – mnożenie rozdziałów jest niepotrzebne, chociaż w tym miejscu pojawiły się szczegółowe pytania badawcze, w ramach charakterystyki rozdziału 3.
4. Rozdział zatytułowany „Definitions” jest trudny do oceny, bo nie wnosi istotnych wartości. Dziwi mnie podejście arbitralnego definiowania pojęć, dobór literatury czy w końcu hasłowość, którą zastosowała Habilitantka. Wybiórcze podejście do definiowania pojęć (brak wytłumaczenia zagadnienia wielokulturowości) w tak wielowątkowej monografii, a w tym niezrozumiały wybór pojęć i bardzo okrojona analiza literaturowa, powoduje, że tą część pracy nie można ocenić pozytywnie. W ostatnim zdaniu Habilitantka próbuje wytłumaczyć swoje podejście, co jeszcze bardziej umacnia mnie w ocenie tego rozdziału pracy.
5. Rozdział 1 zatytułowany *Current views on enterprise in Poland* prezentuje główny podmiot badań. Zakładałam jednak, że Autorka bada MMŚP, dlatego moim zdaniem w tytule rozdziału powinno się to pojawić, bowiem tak szerokie założenie, jakie zaproponowano w tytule jest trudne do prezentacji (pamiętając o wielowątkowości monografii).

Podrozdział 1.1. ma wartość informacyjną, nie naukową. Jako duże ograniczenie uważam przyjęcie typów przedsiębiorstw wg jednej metodologii. Nie dotyczy to przywołanej pozycji Pani Prof. K. Bilińskiej-Reformat, ale udowodnienia, że taki układ będzie najlepszym sposobem prezentacji podmiotów badań w pracy Habilitantki. Ponadto opis zgodnie z już przywołanymi celem i pytaniem badawczym powinny się koncentrować na MMŚP i przedsiębiorstwach rodzinnych (i/lub związanych z sukcesją). Zakładam, że wyróżnienie wątku innowacji społecznych i wielokulturowości był trudniejszy do charakterystyki podmiotu badań.

Podrozdział 1.2. *Enterprise in the market* Habilitantka rozpoczyna od autorskiego modelu hierarchii celów przedsiębiorstwa. Jeśli model można nazwać jako interesujący (rys. 7), to jego prezentacja na

tle literatury należy uznać jako słabą. Po pierwsze Habilitantka nie wytłumaczyła „lewej części” rysunku 7. Następnie przywołując kilkadziesiąt pozycji literaturowych na stronie 39 i jedno zdanie podsumowujące formułuje czynniki wpływające na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa (tabela 6). Nie jest to przekonujący dowód, szczególnie w odniesieniu do teorii zrównoważonego rozwoju, które nie zostały przywołane. Zupełnie niezrozumiałe jest narzucone stanowisko nazwane „what should the enterprise work on?”. Habilitantka mogła to dalej wyjaśnić, jednak opierając się na badaniach wtórnych po raz kolejny dokonała analizy, które mają charakter informacyjny, a nie naukowy. Wykorzystując dane zawarte w tej części rozdziału zastanawiałam się jak wykorzystać ten materiał i doradzić przedsiębiorstwom (bardzo wybiórczo) wykorzystując kolumnę 3 tabeli 6, wiersz 3. Okazuje się, że zewnętrzne finansowanie ograniczono do wsparcia z programów unijnych, zapominając o innych narzędziach wsparcia finansowego. W efekcie jeśli ten podrozdział ma potencjał, to jego prezentacja wprowadziła duży chaos. Habilitantka nie zaprezentowała jak doszła do takiej, a nie innej hierarchii celów przedsiębiorstwa, nie przeprowadziła analizy krytycznej literatury i nie udowodniła dlaczego w obszarze zasobów ludzkich tak ważne są aspekty wielokulturowości oraz problem sukcesji. Problem jest tym większy, że czyta się to jako wskazówki dla wszystkich przedsiębiorstw, a zakładam (na co wskazuje cel i podrozdział 1.1.), że mówimy o MMŚP, a w tym o przedsiębiorstwach rodzinnych. Jednak na str. 47 monografii przywołując pracę R. Sobieckiego, Habilitantka zakłada, że sukcesja nie dotyczy tylko firm rodzinnych – jeśli tak, to w jakim celu zaprezentowane dane na temat firm rodzinnych w podrozdziale 1.1.? Kolejny zaskoczeniem w tym podrozdziale jest rys. 7. – interesujące podejście nie poparte badaniami lub rozważaniami, które by dowodziły lukę w tym obszarze. Większość zaprezentowanych na rys. 7 i tab. 6 „czynników” budzi szereg pytań, przykładowo wyjaśnienie innowacyjności, poprawiającej konkurencyjność, która wraz z zarządzaniem zespołem wielokulturowym, procesem sukcesji i wsparcia zewnętrznego ma zapewnić zrównoważony rozwój.

Bardzo dziwnym podrozdziałem jest 1.3., w którym Autorka dokonuje szerokiej analizy wyzwań dla przedsiębiorstw (nie dla wybranych – dla wszystkich), wyróżniając co ciekawe różne obszary „area” – inne niż na rys. 7 czy tab. 6. Zaskoczeniem było dla mnie drugie zdanie pod tabelą 10 – *„However the key point is what to do to survive in the market, and even more – to generate profits”*. W efekcie: czy tak szerokie analizy porównawcze zasługiwały tylko na taki komentarz?

Podsumowanie rozdziału 1 również jest zaskakujące, bowiem Habilitantka zaczyna od dyskusji z czego powinna się składać silna strategia biznesu. Ponadto przywołane zostały wyniki badań z jednego z projektów realizowanych przez Habilitantkę, aby na koniec dodać, że innowacje społeczne są częścią odpowiedzialnego biznesu – to prawda, ale w rozdziale 1 Autorka nie odnosiła się do tego zagadnienia. Innymi słowy podsumowanie rozdziału 1 niestety nie jest jego podsumowaniem, a zbiorem dodatkowych myśli Autorki pracy.

6. Rozdział 2 rozpoczyna dyskusja na temat zagadnienia innowacji społecznej. Analiza literaturowa zawarta na pięciu pierwszych stronach daje podstawy do przyjęcia przez Habilitantkę własnej definicji innowacji społecznych. Nie mogę się jednak oprzeć dygresji, że w dobie często prowadzonych badań



bibliometrycznych, Autorka nie pokusiła się o takie badania - np. w ramach osobnego artykułu. Zaprezentowane w monografii badania literaturowe na temat innowacji społecznych uznają jednak za poprawne. Proces wdrażania innowacji społecznych oparto jedynie na dyskusji jednego podejścia (Murray i in., 2010) – szkoda, że nie został porównany z innymi podejściami, szeroko opisywanymi w literaturze problemu.

Podrozdział 2.2. moim zdaniem nie jest prezentacją case studies, bowiem takie podejście wymaga określonego rygoru metodycznego. Moim zdaniem są to ciekawe przykłady innowacji społecznych wdrażanych

w przedsiębiorstwach. Ponadto tego typu przykłady można mnożyć w dziesiątki, więc dlaczego wybrano do prezentacji właśnie te? Podrozdział jest krótki i nie opatrzony żadnym komentarzem, dlatego moim zdaniem mógł być spokojnie połączony z podrozdziałem 2.1.

Podrozdział 2.3 mimo odpowiedniego wprowadzenia staje się materiałem informującym o tym, co zakładała Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do 2025 – strategia, która nie już aktualna (obecnie odnosimy się do Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)). Pytanie jakie to ma znaczenie w odniesieniu do modelu Millarda, założeń zrównoważonego rozwoju i innowacji społecznych? Następnie omówiona jest Strategia Europa 2020, aby po odniesieniu do dokumentów OECD i raportów statystycznych w Polsce dot. edukacji i udziału energii pochodzącej z zasobów odnawialnych przejść do modelu łączącego wymiary zrównoważonego rozwoju z aspektami wielokulturowego wykwalifikowanego personelu w przedsiębiorstwie (rys. 19) i aspektami procesu sukcesji biznesowej w przedsiębiorstwie (rys.20). Przyznam, że łącznie dwustronicowe omówienie modeli (relacji), bez odniesienia do literatury, jako własny pomysł nie poparty nawet badaniami wstępnymi, traktuję jak „zajawkę” problemu, a nie jego rozwiązanie na miarę wkładu w nauki o zarządzaniu i jakości.

Podrozdział 2.4 to wartościowe rozważania, podobnie jak podrozdział 2.5. łączący zagadnienia zrównoważonego zarządzania z wykształconym personelem i procesami sukcesji. Szkoda, że Autorka nie przywoła Autorów publikacji, które posłużyły do autorskiej prezentacji ryzyka kulturowego zaprezentowanego

w tabeli 15. Proces sukcesji opisano w odniesieniu do prac realizowanych w ramach projektu ENRERtransfer.

Podsumowanie rozdziału jest słabszą częścią, moim zdaniem trochę wymuszoną.

7. Rozdział 3 prezentuje założenia metodologiczne, a w tym cel główny (wcześniej wskazany) i cele szczegółowe pracy:

– Cele teoriopoznawcze:

- 1) analiza stanu wiedzy, w tym krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu w zakresie sytuacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na rynku, zarządzania przedsiębiorstwem oraz propozycja uzupełnień i rozwoju istniejących rozwiązań;



- 2) dokonanie przeglądu definicji innowacji społecznych i zaproponowanie własnej definicji spójnej z tematyką monografii;
 - 3) opracowanie autorskiego modelu innowacji społecznych uwzględniającego wymiar społeczny zrównoważonego rozwoju na poziomie mikro i obejmujący dwa aspekty: zarządzanie wielokulturową kadrą przedsiębiorstwa oraz proces sukcesji w przedsiębiorstwie;
- Cele empiryczne:
- 1) przeanalizowanie studiów przypadku w zakresie wdrażania innowacji społecznych w przedsiębiorstwach (poziom mikro),
 - 2) zidentyfikowanie kompetencji niezbędnych kadrze przedsiębiorstw wdrażającej zaproponowane innowacje społeczne (w autoreferacie); identyfikacja kluczowych kompetencji niezbędnych personelowi w otoczeniu wielokulturowym, ułatwiających wdrożenie proponowanego modelu innowacji społecznych;
 - 3) zidentyfikowanie kluczowych faz realizacji procesu sukcesji w przedsiębiorstwie;
 - 4) opracowanie zaleceń praktycznych dotyczących wdrożenia zaproponowanego modelu innowacji społecznych w przedsiębiorstwie.

Cel aplikacyjny zakładał zaproponowanie metodyk umożliwiających podniesienie efektywności działalności przedsiębiorstwa w kontekście poszczególnych innowacji społecznych oraz opracowanie algorytmów zastosowania modelu innowacji społecznych w przedsiębiorstwie.

Z niezrozumiałych powodów Habilitantka w autoreferacie mówi o zakresach, a nie celach. W monografii pojawiły się jednak cele i te będą przedmiotem oceny. Moim zdaniem wśród celów teoriopoznawczych na uwagę zasługuje przede wszystkim trzeci cel teoriopoznawczy, który koncentruje się na opracowaniu modelu innowacji społecznych. Realizacja tego celu powinna być podstawą do wykazania znaczącego wkładu do dyscypliny. Cele częściowo zostały sformułowane poprawnie – odniosę się do nich w ocenie ich realizacji.

Problem badawczy Habilitantka sformułowała w postaci pytania: Jakie problemy społeczne stanowią obecnie największe bariery zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku? Odpowiedź na pytanie główne zostało wsparte kilkoma pytaniami pomocniczymi:

- Jakie procesy powinny być przede wszystkim wdrożone w przedsiębiorstwie, aby zapewnić ciągłość jego funkcjonowania w dobie globalizacji?
- W jakim stopniu innowacje społeczne mogą odpowiadać na potrzeby i wyzwania przedsiębiorstw, zwłaszcza w odniesieniu do obserwowanych obecnie problemów społecznych oraz problemów obecnej gospodarki?
- W jaki sposób koncepcja zrównoważonego rozwoju przyczynia się do pozytywnej zmiany przedsiębiorstwa w aspekcie społecznym?
- Jak zminimalizować ryzyko społeczne związane z różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwie oraz procesem sukcesji w przyszłości?

Podstawowe pytanie jakie pojawia się po lekturze założeń pracy jest: jak Habilitantka mierzy efektywność i łączy je z problemami społecznymi? Pierwsze pytanie szczegółowe jest interesujące, ale powinno być podstawą do identyfikacji luki badawczej, a nie rozwiązania problemu. Pytanie szczegółowe 2 jest powiązane z głównym, podobnie jak pytanie 3. Problemem jest jednak sformułowanie 3 pytania, które jest bardzo ogólne i nie odnosi się wprost do badanych zagadnień i podmiotów. 4 pytanie jest interesujące z punktu widzenia badawczego i poznawczego.

W podrozdziale 3.3 Autorka zawarła koncepcję rozwiązania problemu badawczego prezentując ją jako algorytm. To istotnie porządkuje proces badawczy tak wielowątkowych badań – pytanie czy układ dalszych treści odpowiada zaprezentowanemu modelowi? W dalszej części tego podrozdziału Habilitantka zaprezentowała metody i techniki badań zastosowanych w badaniach. Triangulacja opiera się na zastosowaniu kilku metod badawczych. W tej części pracy Habilitantka nie opisywała ich szczegółowo, jedynie wzmiankując co stosuje odpowiednio do przedstawionego algorytmu badań. Zdecydowanie brakło mi w odniesieniu do zaprezentowanego algorytmu wskazania prób badawczych, bo z tego co potrafię wywnioskować, liczba badanych podmiotów była różna w zależności od etapu badań. W rozdziale 3 nie znajduję takiego połączenia, chociaż na stronach 104-105 zostały zaprezentowane grupy badanych podmiotów, jednak w odniesieniu do projektów, które realizowała Habilitantka, a nie do oryginalnego własnego rozwiązania. Na tym etapie rozważań nie dowiaduję się, czy na każdym etapie badani byli ci sami respondenci.

8. Rozdział 4 to najważniejszy rozdział pracy, w którym Autorka prezentuje oryginalny model innowacji społecznych w przedsiębiorstwie. Proces jego tworzenia składa się z 7 etapów. Pierwsze trzy etapy zostały opisane w podrozdziałach 4.1 i 4.2. W odniesieniu do pozostałych etapów należy się ich doszukiwać w podrozdziale 4.3. Autorka przyjęła podejście prognostyczne, proponując wzorzec służący wdrażaniu innowacji społecznych w przedsiębiorstwie. Założenia modelu bazują na modelu Canvas i wyszczególnieniu dwóch jego elementów kluczowych zasobów i kluczowych aktywności, łącząc je odpowiednio z zarządzaniem wielokulturowym i sukcesją w organizacji. To oryginalne podejście, w które Habilitantka włączyła jeszcze kompetencje, zbiór uwarunkowań wpływających na ten model oraz nie do końca zrozumiałe komponent obecny i przyszły zarządzania strategicznego i operacyjnego (lakoniczny opis na str. 118 – ostatni akapit – jest nieprzekonywujący). Wymiar społeczny Habilitantka łączy z celami SDG. Moim zdaniem wartościowszym byłoby połączenie wymiaru społecznego z wartościami, które stanowią podstawę budowy modelu biznesu. Wyartykułowanie wartości społecznych byłoby dopełnieniem całości. Moim zdaniem prawa część modelu nie wnosi nowości, albo nie zostało to odpowiednio opisane. Ponadto model Canvas jest znany prawie od dwóch dekad i został poddawany wielu modyfikacjom, dlatego nazywanie go innowacyjnym (biorąc pod uwagę jego podstawowe elementy) uważam za nieuzasadnione.

W podrozdziale 4.3 zaproponowano metodologię zarządzania wielokulturowym wykwalifikowanym personelem. Przyjęte na rys. 30 założenia w znacznej mierze korespondują z wynikami projektu *Cultural risk in the Organisation in the Globalisation Era – Competences vs. Reality (CULT_Risk)*.



Z raportów projektu zamieszczonych na stronie <http://culturalrisk.eu/pl/rezultaty/> wynika, że badania były prowadzone w ramach konsorcjum międzynarodowego. W ramach tego projektu wypracowano *issues* (por. rys. 30), które Habilitantka prezentuje jako autorskie. Podobnie, gdy mówimy o tabeli 18. Nie byłoby w tym nic złego, że Habilitantka wykorzystuje wyniki projektu do szerszych badań, ale przywołanie projektu i ew. wskazanie, że jest to opracowanie własne rozszerzone na podstawie... byłoby w pełni akceptowalne. Wskazanie tych założeń w monografii, jako opracowanie własne jest niepoprawne, szczególnie, gdy doszukujemy się indywidualnego wkładu w dyscyplinę. Ponadto brakuje w pracy wyjaśnienia 8 wybranych zagadnień (cross cultural awareness, itd.) – np. jak to się ma do rys. 19. Tabela 18 prezentuje jedynie pewne specyfiki, ale nie wyjaśnia ich. Rys. 31 nie jest moim zdaniem algorytmem wdrażania metodologii zarządzania wielokulturowym wykwalifikowanym personelem, a propozycją szkoleń dot. różnic kulturowych (ryzyka kulturowego) w organizacji, realizowaną przez zewnętrzną organizację.

W przypadku podrozdziału dotyczącego sukcesji po raz kolejny pojawia się problem autorstwa procesu sukcesji biznesu w przedsiębiorstwie (por. rys. 33). Bardzo podobny model (w części typów sukcesji i faz identyczny) zaprezentowali pracownicy Uniwersytetu Ekonomicznego w Pradze (<http://interreg-central.eu/Content.Node/CE1158-ENTER-transfer-D.T1.2.8.pdf>, s. 9), w ramach projektu *Advancement of the Economic and Social Innovation through the Creation of the Environment Enabling Business Succession (ENTERtransfer)* (<http://interreg-central.eu/Content.Node/ENTER-transfer.html>), w którym Habilitantka brała udział. I po raz kolejny podkreślam że nie byłoby nic złego w tym, aby przywołać modele czy rezultaty projektu, a nie przypisywać ich sobie jako własne.

Algorytm wdrażania procesu sukcesji w przedsiębiorstwie (rys. 34) jest niezrozumiały, m.in. dlatego, że nie można na wszystkie pytania odpowiedzieć TAK lub NIE.

Podsumowanie rozdziału informuje nas, że model innowacji społecznych może być skutecznym narzędziem we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju. Moim zdaniem opis modelu w dość luźny sposób odpowiada na to wyzwanie, podobnie jak luźno łączy innowacje społeczne w wielokulturowym zarządzaniu i procesem sukcesji. Habilitantka prezentuje w/w zagadnienia w jednym modelu, jednak trudno odnaleźć w opisach powiązania pomiędzy nimi – zakładam, że ową innowacją społeczną nie są tylko szkolenia, a szersze ujęcie, które częściowo można znaleźć np. na rys. 31.

9. Pewne założenia modelu zaprezentowanego w rozdziale 4 były bardzo interesujące, szczególnie problem wielokulturowości i sukcesji w modelu innowacji społecznych, więc rozdział 5 stanowił istotny element całości opracowania. W rezultacie w podrozdziale 5.1. nie weryfikujemy całego modelu, tylko jego część, bowiem Autorka rozpoczyna weryfikację od metodologii zarządzania wielokulturowym wykwalifikowanym personelem. Ciekawie zaczyna się drugi akapit podrozdziału, w którym Habilitantka przekonuje, że założeniem do procesu weryfikacji jest m.in. fakt, że zweryfikowano wszystkie elementy zaproponowane w metodyce (gdzie, jak?). Ponadto moim zdaniem w założeniach kluczowym byłoby przywołanie wytycznych i rozwiązań projektu CULT_Risk,

bowiem Autorka dokonuje analiz porównawczych do innych krajów, nie prezentując prób badawczych. Wprawdzie na str. 134 odnajdujemy informację, że kraje były wybrane przez Autorkę w procesie pisania aplikacji projektu, ale jak to się ma do weryfikacji modelu i metodyki, pozostaje niewyjaśnione.

Zastosowanie metody AHP uważam za poprawne, szczególnie w odniesieniu do oceny wielokryterialnej

z uwzględnieniem preferencji decydenta. Zawarte na str. 135-139 wyniki badań uważam za interesujące poznawczo, szczególnie, że możemy porównać wyniki. Po raz kolejny rodzi się pytanie, czy badania z wybranymi podmiotami w poszczególnych krajach wykonała Habilitantka, czy zostało to zrealizowane przez Partnerów. Przy tym podkreślam jedynie jasne wskazanie autorstwa badań, bowiem w tej części Autorka nie omówiła jak prowadziła badania – czy np. były połączone z później prezentowanymi analizami przeprowadzonych ankiet.

Drugi krok opierał się na weryfikacji modelu sukcesji w oparciu o badania ankietowe. Zakładam, że mamy do czynienia z sondażem diagnostycznym, bowiem odpowiedziało tylko 30 osób – mam nadzieję, że z różnych podmiotów (tego nie znajduję w opisie respondentów). Moim zdaniem procentowe wskazanie (rys. 35) jest niepotrzebne, wystarczyło podać wartości: 10,17 i 3. Po raz kolejny zastanawiam się nad autorstwem, tym razem kwestionariusza, bowiem Habilitantka wskazuje na źródło Walaszczyk&Mazur (2019), a wyniki badań prowadzone w ramach projektu CULT_Risk zostały opublikowane w 2018 roku i przywołują te same pytania kwestionariuszowe (http://culturalrisk.eu/wp-content/uploads/2021/04/Comparative-report-on-competences_EN.pdf).

Istnieje duże prawdopodobieństwo, że Habilitantka brała udział w pracy nad kwestionariuszem lub go nawet sama opracowała, ale znacznie wcześniej. Szkoda, że w monografii nie znajdujemy tego wyjaśnienia. Ponadto przywołany artykuł Walszczyk&Mazur zawiera wytyczne do kwestionariusza oraz te same wyniki badań zawarte na str. 141-148. Zgodnie z oświadczeniem, Pan R. Mazur nie opracowywał wyników – jednak dalej mamy do czynienia z powtórzeniem tych samych wyników badań bez przywołania wcześniejszego źródła (por. rys. 36-43). Wnioski zostały jednak skonstruowane inaczej. Chciałam przy tym dodać, że operowanie wartością procentową jest zbyt mylące, używanie wartości ilościowych z podziałem na stanowiska byłoby znacznie bardziej interesujące i Autorka uciekłaby od powielania treści z artykułu.

Podrozdział 5.1. można uznać jako przekonywujący w kontekście konieczności podejmowania szkoleń w celu rozwinięcia kompetencji w przedsiębiorstwie wielokulturowym, ale nie odnajduję roli innowacji społecznych.

Podrozdział 5.2 poświęcony jest weryfikacji metodyki wdrażania procesu sukcesji w przedsiębiorstwie. Badania oparto na case study (5) oraz wywiadach (45 osób). Z opisów przypadków wynika, że analizy przypadku opracowano jako odpowiedź na 4 pytania (s. 149-150). Analiza 5 przypadków została opisana na 3 stronach i nie została w żaden sposób podsumowana w kontekście dalej przeprowadzanych wywiadów.



Cześć druga badań dot. procesu sukcesji w przedsiębiorstwie opiera się na kwestionariuszu, który nie jest dla mnie zrozumiały (Habilitantka nie umieściła go w pracy – jedynie założenia, bez skali ocen (tab. 31)). Jak można na pytaniach opisujące fazę informowania i analityczną odpowiadać bardzo ważne, ważne, nieistotne (por. rys. 44-51)? Nie rozumiem tego toku wyводу Autorki.

Niestety dobrze zapowiadający się rozdział nie zweryfikował modelu innowacji. Oprócz błędów metodologicznych, sposobu prowadzenia badań i niejasnych wniosków, nie odnajduję w nim również odniesienia do innowacji społecznych - czy ma to być większa świadomość, szkolenia i zrozumienie procesu sukcesji? Tego Habilitantka nie wyjaśniła, tak , jak nie zweryfikowała reszty komponentów modelu.

10. Kolejną część pracy to rekomendacje. Zakładam, że ta część miała odpowiedzieć na cel aplikacyjny. Nie była to do końca udana próba. Zaproponowany opis jest oderwany od badań, może za wyjątkiem pierwszej rekomendacji, którą można było zawrzeć w rozdziale 5. Rekomendacja 2 to ogólnie znane wytyczne, postawione przez Autorkę arbitralnie. Rekomendacja 3 odnosi się do nowego założenia – przygotowania dokumentacji czy podręcznika, o którym wcześniej nie wspomiano. W rekomendacji 4 znajdujemy odniesienie do poziomu politycznego i szczególnej współpracy z interesariuszami – to słuszna uwaga, ale znów luźno powiązana z badaniami.
11. W ostatniej części pracy – wnioskach końcowych Autorka odnosi się do szczegółowych celów teoretycznych, praktycznych, aplikacyjnego oraz postawionych pytań badawczych. Pozwolę się odnieść do propozycji Habilitantki. Ogólnie cel główny pracy (o tym nie ma mowy w podsumowaniu) Habilitantka zrealizowała połowicznie, tj. opracowała metodyki, ale czy nazwa je produktami wspierającymi działalność MŚP? Według Autorki pierwsze dwa cele teoretyczne zostały zrealizowane w rozdziałach 1 i 2. Jak wcześniej wspomniałam tak rozbudowany cel pierwszy teoretyczny jest trudny do zrealizowania i wymaga ograniczenia do MMŚP. Ponadto cel nie ma charakteru teoretycznego, ale zdecydowanie poznawczy, a wyniki są jedynie informacją, którą możemy znaleźć w ogólnie dostępnych materiałach statystycznych opisujących stan przedsiębiorstw. Cel drugi Habilitantka osiągnęła, tj. opracowała własną definicję innowacji społecznych – pytanie: jak się do niej odnosi w trakcie badań? Nie mogę się doszukać szczególnych innowacji społecznych wynikających z zastosowania tego modelu. Cel trzeci teoretyczny również osiągnęła połowicznie, tj. opracowała model, w którym wyeksponowała dwie metodyki zarządzania w wielokulturowym przedsiębiorstwie oraz proces sukcesji. Pozostałe elementy modelu są jedynie tłem, moim zdaniem niedostatecznie wyjaśnionym. Należałoby przy tym wskazać, że dwie metodyki były badane na różnych podmiotach i nie mamy pewności, że takie powiązania brali (wielokulturowości, sukcesji, innowacji społecznych i zrównoważonego rozwoju) pod uwagę. Bez tego model staje się zlepkiem rozwiązań, a nie spójnym układem. Realizacja celów empirycznych też jest różna. Moim zdaniem pierwszy cel empiryczny nie został zrealizowany, a przedstawione „case study” były jedynie luźno opisanymi przykładami, bez zastosowania rygoru metodycznego. Nie zgadzam się również z opinią, że ogólnie mówimy o innowacjach społecznych skierowanych do społeczeństwa czy ogólnych grup. Na poziomie mikro od dawna są stosowane innowacje społeczne: np. historycznie akordowy system



pracy, CSR, kodeksy etyczne, metody zarządzania kapitałem społecznym, nowoczesne systemy motywacyjne itp. Cel drugi empiryczny został zrealizowany, jednak nie wiemy jak Habilitantka dobierała kompetencje do poszczególnych zagadnień zawartych w tabeli 18 (tam odnajdujemy jedynie szczegółowe elementy składowe, a nie kompetencje). Cel 3 opierał się na wskazaniu kluczowych faz sukcesji – Habilitantka je wskazała i zbadała, jednak nie do końca uważam, że jest to autorski model. Ponadto w badaniach pojawiły się błędy, które zakładam były wynikiem np. „pośpiechu”. Ponadto cel aplikacyjny odnosi się do efektywności, która nie była przedmiotem badań, więc nie poddaję go ocenie.

Analizując odpowiedzi na pytania badawcze należy podkreślić, że Habilitantka nie odpowiedziała na pytanie główne. Na pytanie 1 szczegółowe odpowiedziała tylko częściowo, tj. wskazała procesy, które są istotne dla wybranych przedsiębiorstw, ale czy dla wszystkich? Odpowiedź na pytanie 2 zawarte we wnioskach końcowych, podobnie jak same badania nie odpowiadają na to pytanie. Nie zgadzam się z poglądem, że można znaleźć tylko kilka przykładów dot. innowacji społecznych na poziomie mikro. Odpowiedź na pytanie 3 uzyskaliśmy jedynie na podstawie badań literaturowych i częściowo analiz dokumentów (część z nich jest już nieaktualna). Odpowiedź na pytanie 4 Habilitantka powiązała z dwoma metodykami i słusznie, ale czy poznaliśmy pojęcie i rodzaje ryzyka społecznego? W monografii pojawia się ryzyko kulturowe – czy to to samo? Na stronie 173 tekstu głównego Autorka podkreśla kilka problemów związanych z wdrażaniem zaproponowanego modelu innowacji społecznych w warunkach polskiej gospodarki. To duże uogólnienia, które nie powinny być formułowane na podstawie badań ogólnie 75 organizacji MMŚP. Wnioski końcowe sformułowane na stronie 174 brzmią jak spostrzeżenia.

Ocena głównego osiągnięcia opierała się na analizie kolejnych części pracy. W tym miejscu chciałam w kilku punktach podsumować moje stanowisko:

1. Strona teoriopoznawcza to interesująca prezentacja problemu badawczego. Nie została wyartykułowana luka badawcza, a główną przyczynę upatruję w bardzo okrojonych analizach literaturowych.
2. W badaniach trafianie dobrano jakościowe metody badawcze, jednak ich opis uważam za niewystarczający.

W części metodycznej pracy, na rys. 25 Habilitantka prezentuje algorytm badań, z którego wynika, że model innowacji społecznych powstaje po badaniach wielokulturowości i zagadnień sukcesji, a układ rozdziałów jest inny. Jednym słowem algorytm proponuje ujęcie diagnostyczne – model jako wynik badań, a badania Habilitantka prowadzi w ujęciu prognostycznym - w pierwszej kolejności proponuje model. Ponadto Habilitantka starała się zastosować triangulację metod, ale moim zdaniem nie do końca dotrzymała rygoru związanego z prowadzeniem badań jakościowych. Są to trudne badania, które w wielowątkowym problemie wymagają szczególnej uwagi. Zastosowanie case study (jak wcześniej wspominałam) wymaga odpowiedniego przygotowania (Czakon 2011, 2012) i chociaż praca spełnia wymogi stosowania takiej metody, to jej wyjaśnienie nie jest przekonujące. Analiza AHP zgodnie z rys. 25 i prowadzonymi badaniami były zastosowane w



odniesieniu do problemu wielokulturowości – stąd nie rozumiem dlaczego wzmianka o tej metodzie pojawiła się przy opisie procesu sukcesji (por. s. 130). Najslabszą stroną badań jest jednak opis podmiotów badań – przy tak niewielkiej próbie Czytelnik mógł się dowiedzieć więcej o sposobie doboru – zakładam nielosowego, czy były to przedsiębiorstwa MŚP, z jakiego sektora itp. Ponadto różna próba badanych podmiotów w odniesieniu do wielokulturowości i sukcesu wskazuje, że nie były to te same przedsiębiorstwa, stąd łączenie tych problemów w jednym modelu w kontekście innowacji społecznych nie zostało do końca przebadane.

3. Badania pozwoliły na częściową realizację celów, nie odnajduję w nich również pełnej odpowiedzi na główne pytanie badawcze. Odpowiedzi na pytania szczegółowe również budzą pewne wątpliwości, podobnie jak autorstwo prezentowanych rozwiązań i wyników.
4. Wnioski końcowe w dużej części zostały sformułowane arbitralnie i nie zawsze korespondują z przeprowadzonymi badaniami.

Podsumowując, uważam, że osiągnięcie naukowe Pani dr Ludmiły Walaszczyk nie spełnia wymogów stawianych w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r., poz. 85 z późn. zm.).

4. Ocena pozostałej aktywności naukowej dr Ludmiły Walaszczyk

Jak wynika z przedstawionej dokumentacji po uzyskaniu stopnia doktora dorobek naukowy Habilitantki obejmuje 19 prac, w tym:

- autorstwo 1 monografii wskazanej jako główne osiągnięcie naukowe (w j. angielskim)
- współautorstwo 1 monografii (w j. angielskim)
- redakcja 1 monografii współautorskiej (w j. angielskim)
- autorstwo i współautorstwo 2. rozdziałów w monografiach, w tym 1. w języku angielskim,
- autorstwo i współautorstwo 8 artykułów indeksowanych w bazach WoS i ERIH
- autorstwo i współautorstwo 3 publikacji w wydawnictwach pokonferencyjnych indeksowanych w WoS,
- autorstwo i współautorstwo 3 artykułów w pozostałych recenzowanych czasopiśmie naukowych.

Zgodnie z informacją zawartą w autoreferacie łączna liczba punktów dla publikacji po uzyskaniu stopnia doktora wynosi 283. Obliczając liczbę punktów z uwzględnieniem współautorstwa i procentu zaangażowania wartość ta wynosi ok. 230 punktów. Ponadto z analizy baz wynika, że liczba indeksowanych publikacji na:

- WOS wynosi 4 publikacje, 2 cytowania, indeks Hirscha 1,
- w bazie Scopus 3 publikacje, 1 cytowanie, indeks Hirscha 1,
- Google Scholar 31 publikacji, 67 cytowań (od 2016 27), indeks Hirscha 4 (od 2016 3).

Średniorocznie od uzyskania stopnia doktora Habilitantka publikowała między 4 - 5 prac naukowych (19 prac po doktoracie). Nie jest to wysoka liczba, ale też czas po obronie doktoratu nie jest długi. Monografie (2) zostały wydane w rodzimej jednostce Habilitantki. Pozostałe prace były publikowane



w różnych wydawnictwach, czasopismach i materiałach konferencyjnych, w tym indeksowanych na WoS i ERIH. Co prawda aż 16 publikacji powstało w języku angielskim, jednak żadna nie posiada IF. Szkoda, że Habilitantka mając możliwości współpracy w zespołach międzynarodowych nie pokusiła się o takie publikacje. Zakładam jednak, że w przyszłości one powstaną. Fakt ten nieco osłabiają ocenę rodzaju i jakości prac naukowych dr Ludmiły Walaszczuk.

Habilitantkę charakteryzuje wyróżniająca aktywność w zakresie kierowania i udziału w projektach, w tym międzynarodowych (w ramach programów m.in. INTEREG, Erasmus+, Horyzont 2020). Pani dr L. Walaszczuk pełniła funkcję kierownika B+R w 4 projektach międzynarodowych i jednym krajowym/ Była wykonawcą w 9 projektach badawczych i kierownikiem zarządzającym lub członkiem zespołu zarządzającego w 10 projektach badawczych. To zaowocowało w liczne publikacje i współpracę międzynarodową. Współpracę Habilitantka podjęła z wieloma zagranicznymi instytucjami i przedstawicielami uczelni europejskich: Coventry University (WB), Falmouth University (WB), Frankfurt University (Niemcy), University de la Iglesia de Deusto Entidad Religiosa (Hiszpania) Muğla Sıtkı Koçman University (Turcja), University of Rome (Włochy), University of Glasgow (WB), Akdeniz University (Turcja), Dunarea de Jos University of Galati (Rumunia), University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland (Szwajcaria), University of Economics in Pesaro and Urbino (Włochy), University of Economics (Słowacja), University of Applied Sciences (Austria), University of Economics (Czechy) oraz kilkoma innymi uniwersytetami w ramach działalności dydaktycznej. Tak szeroka współpraca zasługuje na wyróżnieniu - ubolewać tylko można, że nie powstała z tego żadna publikacja z IF. Habilitantka współpracuje nie tylko z jednostkami z zagranicy, na płaszczyźnie krajowej są to zarówno jednostki naukowe, jak instytucje otoczenia biznesu, szkoły itp.

Habilitantka, mimo że pracuje w instytucie badawczym prowadzi szeroką działalność dydaktyczną. Współpracuje z Wyższą Szkołą Handlową w Radomiu i Filii w Piotrkowie Trybunalskim. Prowadzi wykłady i konwersatoria na studiach I i II oraz studiach podyplomowych. Ponadto w ramach programu Erasmus+ prowadzi zajęcia: Social Aspects of the Integration Process in Europe. Na uwagę zasługuje fakt, że Habilitantka ciągle rozwija swoje umiejętności – w 2019 r. uzyskała tytuł zawodowy magistra filologii o specjalności filologia angielska z przygotowaniem pedagogicznym i translatoryka. Ponadto posiada Ona certyfikaty państwowe potwierdzające znajomość języków: angielskiego, francuskiego i hiszpańskiego. To z pewnością ułatwia prace w projektach międzynarodowych.

Ponadto Pani dr L. Walaszczuk jest członkiem redakcji w czasopiśmie American Journal of Management Science and Engineering (AJMSE), była recenzentem 13 artykułów zamieszczanych w czasopismach krajowych i zagranicznych. Jest członkiem stowarzyszenia Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją i ekspertem oceniającym projekty NCBiR oraz NAWA oraz ekspertem w Grupie Roboczej na zlecenie ICEMTA – Krajowe Inteligentne Specjalizacje (KIS GR 17).

Podsumowując, pozostałą aktywność naukową Habilitantki oceniam bardzo wysoko.

5. Konkluzja

Oceniając osiągnięcie naukowe pt. *Social innovation-based model for the analysis of enterprise operations*, uważam, że podjęty temat i jego zakres jest dużym i interesującym wyzwaniem. Habilitantka wykorzystując swoje doświadczenie i pracę w międzynarodowych projektach podjęła się opracowania złożonego modelu, który mógłby być inspiracją do badań i aplikacji nowych metod. Obszerność tematu wymagała od Habilitantki bardzo szerokich badań, jednak przyjęty wysoki poziom syntezy i bardzo skrócone opisy spowodowały, że ostateczne wywody nie były przekonujące. Zaprezentowane uwagi i sugestie wskazują, że nie mogę ocenić pozytywnie tego osiągnięcia. Szkoda, bowiem potencjał i możliwości Habilitantki są bardzo wysokie i szerokie. Na tym etapie Habilitantka nie sprostała temu wyzwaniu, jednak zakładam, że w przyszłości kontynuacja tego problemu badawczego może zaowocować w niejednym sukcesie naukowym.

Konkludując, stwierdzam, że osiągnięcie naukowe Habilitantki nie wnosi znaczącego wkładu w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości (zgodnie z art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r., poz. 85 z późn. zm.)) i mimo wysokiej oceny pozostałej aktywności naukowej Pani dr Ludmiły Walaszczyk, nie popieram Jej wniosku o nadanie stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych i dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

