

Prof. dr hab. Mieczysław Morawski
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
Zakład Systemów Inteligentnych
ul. Ludwika Narbutta 85
02-524 Warszawa

Warszawa, 21.12.2022r.

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 27.12.2022



Ocena osiągnięć Pani dr Justyny Żywiołek
ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości
w postępowaniu habilitacyjnym prowadzonym
przez
Wydział Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej

1. Podstawa formalna recenzji

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz z dnia 25.10.2022r., informujące o powołaniu mnie uchwałą nr 94 z dnia 25.10.2022r. przez Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości w skład Komisji Habilitacyjnej, mającej na celu przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego dr Justyny Żywiołek i powierzeniu funkcji recenzenta.

Postępowanie habilitacyjne jest prowadzone w trybie Ustawy z dnia 20 lipca 2018r. - *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2018 poz. 1668 z późn. zm.). Podstawę prawną przygotowanej przeze mnie recenzji stanowi art. 219 ust. 1 pkt. 2a i 3 ww. Ustawy, który określa wymóg posiadania osiągnięć naukowych lub artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny oraz wykazanie się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni lub instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej.

Stwierdzam, że dokumentację wraz z Pismem Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na WZ Politechniki Częstochowskiej odebrałem.



Podstawą do przeprowadzenia oceny osiągnięć są następujące dokumenty w wersji papierowej przygotowane przez Habilitantkę:

- wniosek z dnia 16.05.2022r. o przeprowadzeniu postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
- Zał. nr 1 do Regulaminu przeprowadzenia postępowań w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w Politechnice Częstochowskiej (Uchwała nr 99/2021/2022 Senatu PCz) – *pisownia oryginalna* (uwaga recenzenta); zawartość: oświadczenia o współautorstwie wraz z wydrukowanymi wybranymi 10 artykułami zagranicznymi, w których Habilitantka jest jednym ze współautorów;
- kserowane Zaświadczenie o następującej treści: Rada Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej dnia 5.11.2014r. nadała Pani mgr inż. Justynie Żywiołek stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Rozprawa doktorska nt. „*Wpływ zarządzania procesami informacyjnymi na bezpieczeństwo zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*” została wyróżniona przez Radę Wydziału. Dokument został podpisany przez Dziekana Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej;
- autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych (załącznik 3) w 2 egzemplarzach;
- wykaz osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny (załącznik w wersji papierowej bez nadanego numeru);
- osiągnięcie naukowe - publikacja w postaci jednego (wersja papierowa) egzemplarza monografii pt. „*Wpływ zarządzania procesami informacyjnymi na bezpieczeństwo zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*”;
- załącznik 30. Umowy o współpracy z przedsiębiorstwami (87szt) – *pisownia oryginalna* (uwaga recenzenta);
- pozostałe dokumenty Zaświadczenia i certyfikaty potwierdzające aktywności, w tym zaświadczenie – Rada Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej dnia 5 listopada 2014r. nadała Pani mgr inż. Justynie Żywiołek stopień naukowy: doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Rozprawa doktorska nt. „*Wpływ zarządzania procesami informacyjnymi na bezpieczeństwo zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*” została wyróżniona przez Radę Wydziału.

Otrzymałem ponadto wersję elektroniczną (płyta CD) wniosku wraz z załącznikami (wersja elektroniczna – w przeciwieństwie do papierowej – jest uporządkowana);

Przedłożona dokumentacja zawiera materiały umożliwiające przygotowanie recenzji w zakresie całokształtu dorobku dr Justyny Żywiołek na potrzeby postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości zgodnie z wymaganiami *Ustawy z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2020 r. poz. 85 z późn. zm.).

2. Najważniejsze fakty z przebiegu pracy zawodowej, w tym etapów kariery naukowej dr Justyny Żywiołek

Przebieg pracy zawodowej dr J. Żywiołek jest przykładem dość typowej kariery naukowej. Wszystkie dotychczasowe etapy Jej kariery są związane z jedną uczelnią. W przypadku Habilitantki jest to Politechnika Częstochowska. W murach macierzystej alma-mater ukończyła studia inżynierskie (2009 r.) i magisterskie (2010 r.). W szybkim tempie, bo już w 2014 r. uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Podstawą uzyskania stopnia naukowego było przygotowanie i obrona tez pracy doktorskiej pt. *„Wpływ zarządzania procesami informacyjnymi na bezpieczeństwo zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie ”*. W macierzystej uczelni Pani Doktor, poza pracą naukowo-dydaktyczną na stanowisku adiunkta od 2015 r. do chwili obecnej, pełniła szereg funkcji. Wśród nich godne odnotowania to rzecznik dyscypliny ds. studentów od 2016r. do chwili obecnej, inspektor ochrony danych osobowych w latach 2018-2020, twórca i opiekun studiów podyplomowych w latach 2017-2019. Warto odnotować, że od 2022r. decyzją Rady Dyscypliny Naukowej – nauk o zarządzaniu i jakości Politechniki Częstochowskiej pełni funkcję kierownika zespołu zadaniowego.

3. Ocena osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe zgodnie z art. 219 ust.1 pkt.2 *Ustawy z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2020 r. poz. 85 z późn. zm.) podlegające ocenie w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora habilitowanego dr Justyna Żywiołek przedstawiła monografię pt. *„Zarządzanie zasobami informacji i wiedzy jako determinanta bezpieczeństwa przedsiębiorstwa”*. Praca została opublikowana przez Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, (ISBN 978-83-7193-737-8). Recenzentami

wydawniczymi są dr hab. inż. Jacek Łuczak, profesor uczelni z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz dr hab. Mirosław Kwieciński, profesor uczelni z Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Monografia ma 292 strony, które zostały podzielone na następujące części: wstęp, 7 rozdziałów, podsumowanie i wnioski, bibliografia oraz spisy rzeczowe: rysunków, tabel, załącznika – kwestionariusza badawczego. Spis literatury zawiera 546 pozycji. Ponadto w źródłach internetowych wyróżniono 35 pozycji – stron internetowych. Zwraca uwagę znaczący udział publikacji w języku angielskim (105 pozycji, co stanowi 19.2% bibliografii), aczkolwiek w kontekście poruszanej tematyki mógł być znacznie większy. Większość pozycji ukazała się w ostatnich kilku-kilkunastu latach, przy czym około 50 publikacji to dzieła wydane w roku 1999 r. i wcześniej. W spisie literatury zawarto wiele prac uznanych i cenionych autorów, polskich i zagranicznych, rozpoznawalnych w obszarach zarządzania informacją, zarządzania wiedzą, metodologii badań naukowych. Praca zawiera 113 rysunków, 34 tabele i załącznik – kwestionariusz badawczy. Ostatnie strony dysertacji – to streszczenia w języku polskim i angielskim. Pokazna liczba rysunków i tabel stanowi bez wątpienia dużą zaletę pracy, sprzyja bowiem lepszej wizualizacji prezentowanych koncepcji i w konsekwencji lepszej percepcji. Ponadto może wskazywać na umiejętność uwypuklania, syntetyzowania czy też uogólniania prezentowanych treści w postaci schematów, wykresów i innych ilustracji.

We wstępie do recenzowanej monografii Habilitantka wyznaczyła obszar badań, łącząc 3 kluczowe zagadnienia: zarządzanie wiedzą i informacją, bezpieczeństwo przedsiębiorstwa oraz kultura organizacyjna (zawężając ujęcie do kultury bezpieczeństwa). Pokrywa się to z graficznym modelem badawczym Habilitantki (s.117). W tak zakreślonym obszarze naukowych penetracji umieściła wszystkie założenia przygotowanej rozprawy, tj. koncepcję, jej empiryczną weryfikację, następnie model i jego założenia. Założenia procesu badań są również zawarte w czwartym rozdziale, aczkolwiek odbiegają w niektórych szczegółowych elementach od pierwowzoru zawartego we wstępie (o tym w dalszej części recenzji). Wprowadzając czytelnika w rozpatrywane zagadnienia, Autorka dowodzi, że problematyka roli i wartości wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa nadal jest niedoceniana. Na kanwie zagadnień zarządzania wiedzą i informacją wskazuje, iż w ostatnim czasie zaczęto zwracać znacznie większą uwagę na zagadnienia bezpieczeństwa informacji w przedsiębiorstwach. Według Autorki, a myśl ta pojawia się także w późniejszych częściach monografii, „*bezpieczeństwo informacyjne należy rozumieć jako wypadkową bezpieczeństwa fizycznego, prawnego, osobowo-organizacyjnego oraz teleinformatycznego organizacji gospodarczej*” (s.7). Uwaga ta jest

uzupełniona o podkreślenie znaczenia czynnika ludzkiego, a w tym kultury organizacyjnej, wpływającej na ramy poznawcze w odbiorze problematyki bezpieczeństwa. Odnosząc się do analizy literatury na gruncie polskim, Autorka wskazuje, iż kwestie bezpieczeństwa informacji są poruszane w odniesieniu do instytucji administracji państwowej, natomiast brak jest opracowań łączących bezpieczeństwo informacji z funkcjonowaniem przedsiębiorstw produkcyjnych. I stąd niedoceniona rola i znaczenie strategii i polityki bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Habilitantka zidentyfikowała luki poznawcze związane z zapewnienia bezpieczeństwa zasobom informacji i wiedzy, brakiem podejścia prezentującego powiązanie kultury organizacyjnej z bezpieczeństwem tychże zasobów, skromnym zakresem badań w literaturze zagranicznej i brakiem kompleksowych opracowań w literaturze krajowej,

Habilitantka podkreśliła we wstępie główny motyw dociekań podjętych w monografii. Otóż jest nim dostarczenie wiedzy i wskazanie stanu oraz uwarunkowań funkcjonowania kultury organizacyjnej jako elementu budowania bezpieczeństwa na podstawie badań empirycznych w polskich przedsiębiorstwach (s.9). Podobną inspirację badań Habilitantka podaje w rozdziale czwartym, o charakterze metodycznym. A mianowicie jest nią obserwacja problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w sposób bezpieczny (s.116). Główny problem badawczy brzmi następująco: *„Jaka jest relacja pomiędzy kulturą organizacyjną a obecnym poziomem i prognozami zmian bezpieczeństwa informacji i wiedzy oraz jakie są uwarunkowania tej relacji w kontekście tworzenia kultury bezpieczeństwa ?”* (s.9). Z kolei w rozdziale czwartym problem badawczy brzmi następująco: *„Jakie jest znaczenie kultury organizacyjnej dla poziomu bezpieczeństwa przedsiębiorstwa oraz jakie są uwarunkowania tej relacji w kontekście zarządzania informacją i wiedzą ?”* (s.116). Obie wersje problemu badawczego są sformułowane w sposób niejasny i nieprecyzyjny. Operowanie takimi pojęciami, jak *relacja*, *znaczenie* mającymi charakter wieloznaczny i otwarty powoduje, że sformułowany problem staje się niezrozumiały, nieczytelny, może podlegać różnym interpretacjom. O jakie relacje chodzi? Formalne, nieformalne? Przewidywalne, nieprzewidywalne? Regularne, nieregularne? Itd. Dekompozycja problemu badawczego (wersja 1.) na szczegółowe pytania badawcze spowodowała w moim przekonaniu jeszcze większy chaos (s.9). Cztery postawione pytania wydają się nieprzemyślane, słabo oddające intencje Habilitantki zawarte w głównym, przekonującym motywie podjęcia naukowych dociekań. Moje uwagi są następujące. Jeżeli zaczynamy pytanie badawcze od słowa „czy” to formułujemy pytanie zamknięte. Pytania takie służą raczej podsumowaniu, zamykania określonego tematu, puentowaniu. Na takie pytanie odpowiadamy prostym tak lub nie. A

przecież pytanie badawcze ma otwierać poszukiwania, dociekania istoty problemu. Pytanie: *„Jakie znaczenie ma kultura bezpieczeństwa na relacje pomiędzy bieżącym i przyszłym poziomem bezpieczeństwa zasobów informacji i wiedzy”* jest nielogiczne przez nieprawidłowy dobór słów, chodziło raczej o wpływ kultury na relacje. Kolejne pytanie badawcze: *„Jaki jest poziom bezpieczeństwa przedsiębiorstw jako składowych bezpieczeństwa zasobów informacji i wiedzy oraz kultury bezpieczeństwa? W jaki sposób interpretować to pytanie? Poziom bezpieczeństwa jest składową bezpieczeństwa wymienionych zasobów? Za błędnie sformułowany uznaję główny cel pracy: „Analiza, opis, wyjaśnienie uwarunkowań oraz znaczenia wpływu bezpieczeństwa zasobów informacji i wiedzy na tworzenie kultury organizacyjnej”* (s.10). Cel jako taki to stan do którego dążymy w naszym działaniu. Wymienione działania – analiza czy opis nie są celem, a czynnością służącą realizacji celu. Cel główny został podzielony na dziesięć celów częściowych. Wszystkie cele empiryczne zostały opisane w kategoriach czynności – zbadanie relacji, zbadanie wpływu, uniemożliwiając ocenę ich ostatecznego efektu. Wyjątkowo nieczytelny jest cel praktyczny: *„ opracowanie metody badania poziomu bezpieczeństwa zasobów informacji i wiedzy w przedsiębiorstwie ukierunkowanej na zrozumienie zależności istniejących pomiędzy składowymi bezpieczeństwa ze wskazaniem zależności przy tworzeniu kultury bezpieczeństwa”* (s.11). Uważam, że szczególnie cel praktyczny powinien być prosty, jasny, użyteczny dla odbiorców, którym jest dedykowany.

Hipoteza badawcza brzmi następująco: *„Wprowadzenie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach pozwala na poprawę stanu bezpieczeństwa zasobów informacji i wiedzy przedsiębiorstw”* (s.11). Sądzę, że tak przedstawiona hipoteza jest czymś oczywistym, nie wymagającym dowodu naukowego. Z zasady każdy rodzaj kultury organizacyjnej, w tym kultura bezpieczeństwa jest oparta na zbiorze wartości. Przestrzeganie tych wartości, ujmowanie w postaci norm i powinności tworzy silny imperatyw w zgodnym z nimi działaniu. Z oczywistych względów kultura bezpieczeństwa oparta na większej wrażliwości w kwestiach bezpieczeństwa wpływa pozytywnie na stan bezpieczeństwa, w tym zasobów wiedzy i informacji. Nie wydaje się, żeby tak oczywista relacja wymagała przeprowadzenia badań naukowych. Mamy tu do czynienia nie z przypuszczeniem, ale z wysokim prawdopodobieństwem wystąpienia tego efektu. Jest to w rzeczywistości stwierdzenie. Według Habilitantki weryfikacja tak sformułowanej hipotezy badawczej jest możliwa przez określenie i realizację pięciu celów szczegółowych (s.12). Dodatkowo sformułowano dwanaście szczegółowych hipotez badawczych (s.12-13). Poziom naukowy wymienionych hipotez

obrazują przykładowo hipoteza H3. „Incydenty bezpieczeństwa oraz zagrożenia obniżają poziom bezpieczeństwa” (s.12) albo hipoteza H7. „Wiedza pracowników o stanie bezpieczeństwa pozwala określić potrzeby przedsiębiorstw w kwestii kultury bezpieczeństwa” (s.12). Za komentarz do treści tych hipotez niech posłużą słowa S.Sudoła „Aby mogły prowadzić do wartościowych odkryć naukowych, hipotezy powinny być śmiałe i ambitne, a nie być stwierdzeniami, które prawie są powszechnie znanymi oczywistościami (...), nie wymagającymi dowodu naukowego (S.Sudoł, Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje, Wyd. Dom Organizatora, Toruń, 2007, s.63).

Krytycznie muszę ocenić treść pierwszych trzech rozdziałów teoretycznych, a zwłaszcza pierwszego i drugiego. Rozdział pierwszy, zatytułowany „Zarządzanie informacją i wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach” miał, jak sądzę, zaprezentować aktualne podejście do zarządzania wiedzą i informacją w przedsiębiorstwach w drugiej dekadzie XX wieku. Tak sugeruje tytuł. Tymczasem Autorka przytacza dobrze znane od przeszło kilkunastu lat koncepcje, założenia i modele zarządzania wiedzą w organizacjach. Owszem, w rozdziale wprowadzającym potrzebne jest syntetyczne wyjaśnienie podstawowych fundamentalnych założeń koncepcji i metod, do których się odwołujemy w całym opracowaniu. Ale w kontekście pracy, mającej dotyczyć współczesnych wyzwań przed jakimi znajdują się przedsiębiorstwa, w tym kwestii bezpieczeństwa zasobów wiedzy i informacji, wprost nie uchodzi przywoływać, a co więcej, rozwijać, elementarnych zagadnień, takich jak cechy (atrybuty) informacji, funkcje informacji, strumienie informacji, rodzaje informacji, nadmiarowość informacji, składniki wiedzy. Zakładamy, że pojęcia podstawowe i ich desygnaty są dobrze znane Habilitantce i potencjalnym czytelnikom, recenzentom i innym interesariuszom. Prowadzenie rozważań na tym polu jest zbyteczne. Omawianie z kolei konstruktów bardziej złożonych, jak system informacyjny czy system zarządzania wiedzą ma sens pod warunkiem precyzyjnego wskazania, w jaki sposób prowadzi to do realizacji przyjętych w pracy założeń naukowych. Chętnie bym usłyszał, w jaki sposób przywołanie takich zagadnień, jak opisywane różnice między zarządzaniem informacją a zarządzaniem wiedzą albo zaprezentowana odmienność systemu informacyjnego względem systemu informatycznego przyczynia się do realizacji licznych w pracy celów badań (pytań badawczych). Jeden z punktów rozdziału, oznaczony jako 1.6, zatytułowany „Zarządzanie informacją i wiedzą w przedsiębiorstwie w kontekście zarządzania zmianą kultury organizacyjnej” (s.49-51) jest wyraźnie ukierunkowany na tematykę rozprawy. Cóż z tego, jeśli jest to praktycznie dwustronnicowy ustęp, traktujący skrótowo wiele interesujących, ale nierozwiniętych wątków, m.in. odnoszących się do przywództwa, polityki

kadrowej jako determinant zmiany kulturowej. Brak głębszej analizy. Rozdział kończy dość zaskakujący krótki punkt na temat informacyjnych czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość cytowanych źródeł literaturowych pochodzi sprzed 10 i więcej lat. Dokonany zatem przegląd publikacji nie odzwierciedla realiów zarządzania wiedzą i informacją we współczesnych przedsiębiorstwach – co zapowiadał tytuł rozdziału.

Rozdział drugi dotyczy (tak brzmi jego tytuł) bezpieczeństwa zasobów informacyjnych i wiedzy w przedsiębiorstwie. Habilitantka zaprezentowała na wstępie różne definicje bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa informacji. Dokonany przegląd nie ma charakteru analitycznego, nie wykazano ewolucji tego pojęcia, jego najważniejszych desygnatów. Ma się wrażenie przypadkowego doboru autorów i definicji, bez jakiegokolwiek podsumowania. Dalsza część rozdziału dotyczy bezpieczeństwa informacji w przedsiębiorstwie, w tym jego atrybuty (s.61), typy zagrożeń (s.63-65). W odniesieniu do poszczególnych zagadnień przywoływane są pojedyncze źródła literaturowe. Niedosyt pozostawia przegląd literatury, któremu brakuje aktualnych odniesień do zmian w technologiach informacyjnych, rodzajach zagrożeń i ryzyk w zachowaniu bezpieczeństwa zasobów wiedzy i informacji. Prezentowane treści wydają się zbyt ogólne i anachroniczne w świetle dokonującego się postępu technologicznego i hybrydyzacji zagrożeń, z kolei źródła na które powołuje się Habilitantka są sprzed kilkunastu lat (s. 74-79). A przecież nigdy wcześniej technologia nie wywoływała tak przemożnego wpływu na bezpieczeństwo. Warto choćby wspomnieć o zagrożeniu dezinformacją z wykorzystaniem AI (sztucznej inteligencji) na przykładzie tzw. *deep-fakes*. To są współczesne wyzwania dla polityki bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. W Polsce, w ostatnich latach, ukazują się publikacje o bezpieczeństwie informacyjnym w kontekście funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw, wbrew opinii Habilitantki zawartej we wstępie (Krzysztofa Lidermana, *Bezpieczeństwo informacyjne* PWN, 2017; Robert Walasek, *Systemy bezpieczeństwa informacji w przedsiębiorstwach logistycznych*, *Nauki o Zarządzaniu – Management Sciences*, 1 (26), 2016; Marcin Olkiewicz, *Systemy zarządzania determinantą bezpieczeństwa informacji w działalności gospodarczej*, *Studia nad Bezpieczeństwem*, nr 1, 2016). Nie dostrzegam zatem pogłębionej analizy występujących wyzwań, np. w zakresie polityki bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, w tym wszechstronności ujęć różnych koncepcji i autorów. W szczególności brakuje własnych wniosków Autora, jego interpretacji i komentarzy, podsumowujących prezentowane zagadnienia z punktu widzenia założeń badawczych dysertacji.

Trzeci rozdział teoretyczny wyróżnia się wyraźnie na korzyść na tle dwóch poprzednich rozdziałów. Nieco inaczej skonstruowany, z nowszą, bardziej wszechstronną literaturą, z większą dbałością o kulturę słowa. Rozdział dotyczy kultury i klimatu organizacyjnego, wpływających na wiedzę i jej bezpieczeństwo. Habilitantka dokonała pogłębionej analizy literatury, trafnie dobierając publikacje uznanych autorów, by zinterpretować pojęcia i kategorie podstawowe: kultura organizacyjna, klimat organizacyjny, typologie, modele kultury organizacyjnej. Za udaną uznaję próbę opisaną wzajemnych relacji między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą (s. 93-108). Za niezwykle trafną uważam konkluzję Autorki, która stwierdza: *„Współczesne organizacje dążące do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na zasobie strategicznym, jakim jest wiedza, muszą uwzględnić znaczenie kultury organizacyjnej (...). W związku z tym budowanie systemu zarządzania wiedzą powinno rozpocząć kształtowanie kultury organizacyjnej, która promuje wartość wiedzy (...).”* (s. 109). Krytyczna uwaga dotyczy kolejności prezentowanych treści. Z niezrozumiałych względów pojęcie podstawowe, tj. kultura organizacyjna jest charakteryzowane, w ujęciu różnych autorów, w drugiej części rozdziału (s. 101 i nast.). Kolejną słabością tego rozdziału jest brak odwołań do opracowań wprost dotyczących kultury bezpieczeństwa. Takie publikacje istnieją, także na polskim rynku wydawniczym (np. K. Piwowar-Sulej, *Kultura bezpieczeństwa w przemyśle chemicznym*, „Przemysł Chemiczny” 2019, nr 98/10, ISSN: 0033-2496; J. Iwko, J. Iwko, *Badanie poziomu kultury bezpieczeństwa w wybranym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z.131, 2018). Dywagacje na temat kultury bezpieczeństwa (s. 109-112) są interesujące, aczkolwiek objętościowo skromne, patrząc pod kątem zasadniczej problematyki recenzowanej pracy.

Podsumowując recenzję części teoretycznej pracy, trzeba stwierdzić, iż jest ona oparta na starym piśmiennictwie. Odczuwalny jest brak syntetycznych podsumowań każdego rozdziału, w szczególności jasno wyłożonych, dokonanych przez Habilitantkę istotnych ustaleń na podstawie studiów literaturowych. Habilitantka nie ujmuje cytowanych zdań i większych ustępów w cudzysłów, stąd można się jedynie domyślać, gdzie kończy się myśl przywołanego autora, a gdzie pojawiają się przemyślenia Habilitantki. Za mało (lub w ogóle ich nie ma) jest klarownych wniosków Autorki, wypunktowanych uwag i propozycji, komentarzy i ocen zgromadzonego materiału teoretycznego pod kątem prowadzonych badań. Zazwyczaj mamy przytaczane kolejne wypowiedzi autorów-badaczy, w miarę logicznie i sekwencyjnie połączone, ale bez próby autorskiej syntezy, uogólnienia, wskazania najważniejszych cech czy tendencji. W zamian mamy przywołanego innego autora i jego wnioski (np. s.108-109).

Zastanawiająca jest podwójna luka w przeprowadzonych studiach literaturowych. Po pierwsze, w większości zgromadzona literatura nie jest najnowsza. Jest to szczególnie odczuwalne w kwestiach dotyczących zarządzania informacją, wiedzą oraz w obszarze zagadnień bezpieczeństwa. Dramatyczny postęp technologiczny uwydatnia ten problem. Po drugie, udział publikacji zagranicznych jest niewielki, co jest trudne do zrozumienia w przypadku Habilitantki ze stosunkowo dużym międzynarodowym doświadczeniem.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Do kilku kwestii, związanych z założeniami badań przyjętymi w niniejszej monografii, odniosłem się na wstępie recencji. Chciałbym skoncentrować się na doborze próby badawczej. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w dwóch fazach: badań wstępnych i badań właściwych (s.119). W obu fazach posłużono się nielosowym schematem doboru próby, tzw. próbami celowymi. Jak stwierdzono w pracy: *„Przeprowadzony przez autorkę pracy dobór przedsiębiorstw miał służyć podwyższeniu jakości oczekiwanych informacji”* (s.119). O ile przyjęte kryterium wyboru obiektów badań w badaniach wstępnych wydaje się spełnione (20 właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw – uczestników cyklicznych spotkań biznesowych), o tyle w ramach badań właściwych objęcie badaniem 1569 przedsiębiorstw (s.118) raczej wyklucza przemyślaną selekcję obiektów badań na podstawie kryterium merytorycznego. Trudno założyć, by Habilitantka miała rozeznanie w tak licznej grupie podmiotów. Ponadto nie przypuszczam, iż mamy do czynienia z tak powszechną orientacją przedsiębiorstw krajowych w zasadach zarządzania wiedzą. Czynniki dobrego poinformowania, odpowiedniego poziomu wiedzy w badanym obszarze można raczej wykluczyć, przynajmniej w tak dużej liczbie przedsiębiorstw. Zresztą oceny Habilitantki też na to wskazują. Wprawdzie według Habilitantki istnieje powszechna znajomość koncepcji zarządzania wiedzą (s.148), jednakże deklaracje respondentów należy traktować z dużą ostrożnością. Pozostaje otwarta kwestia na czym bazowano wybierając przedsiębiorstwa do badań. Kolejna wątpliwość to powód dla którego w próbie znalazły się przedsiębiorstwa branży metalowej i metalurgicznej (s.118). Nie znalazłem w pracy żadnego uzasadnienia wyboru przedsiębiorstw o wskazanym profilu działalności. Nie jest wyjaśniona kwestia struktury wewnętrznej próby – udziału przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych.

Rozdział piąty jest próbą konceptualizacji zarządzania wiedzą na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, analizy wyników, analizy literatury, obserwacji i przemyśleń Habilitantki. Na wstępie przedstawiono interesujące autorskie opracowanie elementów tworzenia modelu systemu bezpieczeństwa przedsiębiorstwa (rys. 5.1, s. 130). Kolejnym schematem obrazującym proces wyodrębnienia i identyfikacji elementów

bezpieczeństwa informacyjnego jest tzw. diagram pokrewieństwa (rys. 5.4, s.134). Habilitantka nie przedstawiła sposobu identyfikacji czynników mających wpływ na świadomość pracowników badanych przedsiębiorstw w zakresie bezpieczeństwa informacyjnego. Jedynym uzasadnieniem opracowanego schematu są – jak stwierdza ich Autorka – poczynione obserwacje biznesowe i analiza norm ISO. Nasuwa się na przykład pytanie o kolejność czynników ujętych w diagramie, przyczyny takiego, a nie innego ich uszeregowania w przedstawionym procesie.

Na stronach piątego rozdziału natrafiłem na rysunki uderzająco podobne lub wręcz identyczne ze schematami opracowanymi w monografii mojego autorstwa. – *Zarządzanie wiedzą. Organizacja-system-pracownik* (Wyd. AE we Wrocławiu, 2006r.). Porównując 3 modele Habilitantki: ryc. 5.18. *Przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie* (s.151); ryc. 5.19 *Macierz wektorów funkcji zarządzania i procesów zarządzania wiedzą* (s.152); ryc. 5.20 *Relacje między podsystemem zarządzania informacją i podsystemem zarządzania pracownikami wiedzy* (s.152) - z moimi: rys.5.2. Podstawowe obszary zarządzania wiedzą w organizacji (s.226); rys.5.6. Macierz wektorów funkcji zarządzania (s.234) oraz rys. 5.7 Relacje między podsystemem zarządzania informacją i podsystemem zarządzania pracownikami wiedzy (s.239). stwierdzam występowanie elementów identycznych lub wykazujących daleko idące podobieństwo. Identyczne są tytuły dwóch rysunków. Habilitantka podpisała wskazane modele jako opracowanie własne. Ponadto wprowadzenie do ujęć modelowych zostało przez Habilitantkę praktycznie w niezmienionej postaci przepisane z mojej pracy: „*W proponowanym podejściu model składałby się z następujących obszarów (...):*

Strategie zarządzania wiedzą

Formy organizacyjne oparte na wiedzy

Zarządzanie informacją

Zarządzanie pracownikami wiedzy

Kultura organizacyjna” (s.151 recenzowanej pracy i s. 226 mojej książki).

Dalsza część rozdziału piątego dotyczy wyników przeprowadzonych badań empirycznych i omówienie ich wyników z wykorzystaniem testu zgodności. Wykorzystano wywiady bezpośrednie i kwestionariusz ankiety. Analizie poddano poszczególne odpowiedzi na pytania. Wykorzystano test zgodności chi-kwadrat ustalając różnego rodzaju zależności (albo ich brak)

między badanymi elementami odpowiedzi respondentów. Brakuje w rozdziale piątym wniosków końcowych wynikających z badań.

W rozdziale szóstym skupiono uwagę na kluczowych czynnikach wpływających na bezpieczeństwo zasobów informacji i wiedzy w przedsiębiorstwie. Habilitantka opracowała model zarządzania bezpieczeństwem zawierający między innymi politykę bezpieczeństwa informacji, system zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI). Według Autorki system ten zawiera 11 obszarów, tzw. mechanizmów kontrolnych (s. 197 monografii). Szczegółowo zostały opisane w zestawieniu tabelarycznym (tamże, s. 206-208). Opracowano również zasady prawidłowego wdrażania i eksploatacji SZBI oraz zasady prawidłowego utrzymania systemu (s.200-201). Są to interesujące ujęcia modelowe o charakterze normatywnym, niestety Habilitantka nie wskazała w jaki sposób należy łączyć koncepcyjne elementy SZBI z wynikami przeprowadzonych badań empirycznych (rozdział 5.). Jakie są wzajemne zależności, inspiracje?

Rozdział siódmy to pięciostronnicowy fragment pracy, który zawiera trzystronnicowy arkusz oceny kultury bezpieczeństwa w zakresie informacji i wiedzy, który jest zdaniem Habilitantki narzędziem przyszłości, gdyż „(...) żadne z badanych przedsiębiorstw w ocenie właścicieli i autorki nie jest jeszcze na tym etapie świadomości, wiedzy pracowników ani kultury całej organizacji” (s.229 monografii). Z treści rozdziału nie dowiadujemy się, dlaczego Autorka wytypowała takie, a nie inne tzw. wymiary w opracowanym arkuszu. Ponownie brakuje opisanego procesu umysłowego wiążącego efekt w postaci opracowania arkusza z wcześniejszymi badaniami i ich wynikami. Dowiadujemy się natomiast, że rzeczony arkusz oceny jest nowością w zakresie badań.

W mojej ocenie przeprowadzony proces badawczy zawiera liczne uchybienia w warstwie metodycznej i koncepcyjnej. Zawarte treści nie są oryginalnym wkładem w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości. Co więcej, są fragmenty pracy które powielają inne, wcześniej opracowane treści w innych źródłach literaturowych. Ostatecznie stwierdzam, że przedstawiona jako osiągnięcie naukowe monografia dr Justyny Żywiołek pt. „*Wpływ zarządzania procesami informacyjnymi na bezpieczeństwo zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*” zgodnie z art.219 ust.1 pkt.2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. 2020 r. poz. 85 z późn. zm.) nie wnosi znaczącego wkładu w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości.

4. Ocena aktywności naukowej

Zgodnie z art. 219 ust.1 pkt. 2 *Ustawy z 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U.z 2020 poz. 85 z późn. zm.) w postępowaniu habilitacyjnym ocenie poddawana jest istotna aktywność naukowa, a kryteria oceny zakresie osiągnięć naukowo-badawczych precyzuje par. 3. i 4. *Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 1 września 2011 r. w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego* (Dz.U.nr 196, poz. 1165).

Na podstawie dostarczonej dokumentacji (załącznik – Wykaz osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny), i poczynionej przeze mnie analizy dostępnych źródeł literaturowych, mogę stwierdzić, że opublikowany dorobek naukowo-badawczy dr Justyny Żywiołek, w okresie po uzyskaniu przez Nią stopnia naukowego doktora jest znaczący. Na dorobek Habilitantki składa się 7 wysokopunktowanych publikacji z Impact Factor, w tym jedna publikacja z IF 1,57 (po 100 pkt.) oraz sześć publikacji z IF 3,004 (po 140 pkt.).

Liczba cytowań publikacji według bazy Web of Science wynosi 8, wg bazy Scopus 17, wg Google Scholar 328, ResearchGate 235. Indeks Hirscha wynosi 2 w bazie Web of Science, 3 w bazie Scopus, 10 w bazie Google Scholar, 5 w ResearchGate. Łączna liczba punktów MNiSW za publikacje naukowe wynosi 1350.

Łącznie liczba publikacji w dorobku Habilitantki wynosi 113, w tym 43 pozycje przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora. Po uzyskaniu stopnia doktora opracowała 67 publikacji, w tym 3 monografie (łącznie z monografią podaną jako główne osiągnięcie naukowe), 44 rozdziały w monografiach i 20 artykułów w czasopismach. Tytułem uzupełnienia warto wspomnieć, że 22 rozdziały w monografiach zostały wydane nakładem Wydawnictwa Wydziału Zarządzania lub Wydawnictwa Wydziału Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów Politechniki Częstochowskiej oraz Oficyny Wydawniczej Stowarzyszenia Menedżerów Jakości z Częstochowy, podobnie jak monografie spośród trzech Habilitantki, dwie wydane przez Wydawnictwo WZ PCz i jedna przez wspomniane Stowarzyszenie. Połowa zatem publikacji Habilitantki ma lokalny charakter, co może wpływać na ograniczony charakter ich oddziaływania.

Do podanych 67 publikacji trzeba dodać 3 publikacje książkowe, w których Habilitantka była członkiem zespołu redakcyjnego, zostały one wymienione pod mylącym tytułem

zestawienia: *Informacja o członkostwie w redakcjach naukowych monografii* (s.9 i 10, załącznik nr 4).

Opublikowane artykuły naukowe, przede wszystkim publikacje zagraniczne są mocną stroną dorobku Habilitantki. W latach 2019-2022 opublikowała – poza dwiema obszernymi monografiami, z których jedna jest wskazanym przez Habilitantkę głównym osiągnięciem naukowym – 6 publikacji naukowych w czasopiśmie „Energies” po 140 pkt., 1 publikację w IEEE Access za 100 pkt., 3 publikacje po 70 pkt. w innych czasopismach i materiałach konferencyjnych (konferencja EKCM). Kolejne 2 artykuły z wysokim współczynnikiem IF, zyskały pozytywne recenzje i mają się ukazać w najbliższym czasie. Wszystkie wskazane wysokopunktowane opracowania Habilitantka napisała w zespołach autorskich, z których większość miała międzynarodowy skład współautorów. .

Dorobek naukowo-badawczy dr J.Żywiołek jest ukierunkowany na prowadzenie badań w obszarze zarządzania wiedzą i informacją, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii bezpieczeństwa tych zasobów. Wprawdzie nie jest to wyeksponowane przez Habilitantkę, ale wszystkie Jej prace rygorowe oparte są na badaniach jednego środowiska przedsiębiorstw – branży metalowej, metalurgicznej i hutniczej (Habilitantka dość swobodnie podchodzi do nazewnictwa identyfikowanej branży). Na marginesie niniejszej recenzji warto zauważyć, iż w pracy inżynierskiej analizowała system logistyczny, natomiast w pracy magisterskiej procesy zaopatrzenia przedsiębiorstwa hutniczego. Badania przeprowadzone w pracy doktorskiej dotyczącej wpływu zarządzania procesami informacyjnymi na bezpieczeństwo zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie również dotyczyły wskazanej branży – Huty Częstochowa, Huty Stali Jakościowych Stalowa Wola.

Podobnie w pracy habilitacyjnej – wciąż mamy do czynienia z badaniami przedsiębiorstw tego samego przedmiotu działalności. Nie czynię z tego zarzutu, aczkolwiek jest zastanawiające, że rozwijający swój warsztat badawczy naukowiec trzyma się kurczowo przedsiębiorstw o dobrze znanej sobie specyfice, formułując nowe hipotezy i szukając wciąż nowych prawidłowości. Przedsiębiorstwa hutnicze są też obiektem badań w innych opracowaniach Habilitantki, np. w publikacji „BARRIERS TO KNOWLEDGE SHARING IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY” z 2021 roku.

Zwraca uwagę duże rozproszenie tematyki artykułów opracowanych w ostatnich latach. Można się domyślać, że wynika to z prób wyjścia poza ukształtowany krąg zainteresowań Habilitantki oraz zdolności do efektywnej współpracy z zespołami badawczymi,

reprezentującymi różne obszary badań. Dla przykładu w ostatnich dwóch latach Habilitantka podejmowała (we współpracy w zespołach) takie zagadnienia, jak: odnawialna energia, jakość rozwiązań w ramach koncepcji smart city, świadomość energetyczna gospodarstw domowych, internet rzeczy jako zrównoważone rozwiązania zarządzania energią w destynacjach turystycznych Indii, analiza satysfakcji klientów z jakości usług rynku energii. Trudno z rozproszenia tematyki podejmowanych zagadnień czynić zarzut, może to świadczyć o poszukiwaniu interesujących wyzwań naukowych, trzeba jednak podkreślić, że tematyka znaczącej części wysokopunktowanych artykułów współautorstwa dr J.Żywiołek nie dotyczy Jej rdzeniowych kompetencji, na której zbudowała rozpoznawalny dorobek. Sądzę, iż obecne zainteresowania naukowe Pani Doktor są pochodną dostrzegania przez Nią znaczenia rozwiązań przynależnych do tzw. Gospodarki 4.0. Stąd Jej różnorodne penetracje o charakterze koncepcyjnym i praktycznym. Na podstawie lektury zagranicznych artykułów można założyć, że Habilitantka ma wysokie kompetencje w zakresie zbierania i analizowania danych za pomocą metod statystycznych oraz wizualizowania danych. Potwierdzają to spostrzeżenie dołączone oświadczenia o współautorstwie.

Tytułem uzupełnienia aktywności Habilitantki trzeba dodać, iż w 2021r, odbyła staż naukowy na Politechnice Śląskiej pod opieką Prof. dr hab. inż. Radosława Wolniaka na temat implementacji oraz gotowości przedsiębiorstw na wdrożenie Przemysłu 4.0 oraz digitalizacji edukacji w dobie pandemii. Tematyka stażu jest pewnym potwierdzeniem kierunku w jakim rozwijają się zainteresowania Pani Doktor.

W mojej opinii, biorąc pod uwagę wskazane zastrzeżenia, dorobek naukowy Habilitantki jest stosunkowo duży pod względem ilościowym, ponadto posiada dobre wskaźniki naukowometryczne. Należy podkreślić, iż w ostatnich kilku latach Habilitantka podjęła efektywną współpracę z innymi autorami, także zagranicznymi, publikując wysokopunktowane artykuły.

Na pewno poważnym wsparciem dla zagranicznej aktywności publikacyjnej Habilitantki jest udział, w różnych formach, w pracach zagranicznych czasopism naukowych. Za znaczące osiągnięcie roku 2022 należy uznać przyjęcie Pani Doktor, na podstawie złożonych dokumentów i rozmowy kwalifikacyjnej do rady ds. wczesnej kariery dla czasopisma *The Journal of Strategic Information Systems* z IF 14,682. Habilitantka pełniła również czterokrotnie – w roku 2022 – funkcję *guest editor of special issue* – redaktora wydań specjalnych dla czasopism zagranicznych, w tym trzykrotnie dla czasopisma „Energies”.

Udział w programach europejskich i innych programach międzynarodowych lub krajowych

Habilitantka współpracuje z kilkoma zagranicznymi ośrodkami akademickimi, szczegóły podane są w autoreferacie (zał. nr 3, s. 42-48) i załączniku – wykazie osiągnięć. Jej aktywność międzynarodowa jest godna uwagi i stanowi mocny atut w dotychczasowym dorobku naukowo-badawczym. W latach 2021-2022 ośmiokrotnie (dokładnie – siedmiokrotnie, gdyż ósma wizyta miała zdalny charakter) wyjeżdżała do zagranicznych ośrodków akademickich w ramach programu Erasmus+. Wyjazdy te zaowocowały nawiązaniem bliższej współpracy z miejscowymi środowiskami naukowymi, np. z pracownikami Uniwersytetu w Mariborze na Słowenii, czego efektem są wspólna publikacja oraz złożenie w 2021r. projektu OPUS LAB – w wyniku wspólnych dyskusji i wymiany wiedzy. Warto w tym miejscu wspomnieć, że Habilitantka od 2019r. współpracuje również z naukowcami z Parthenope University of Naples, co zaowocowało opracowaniem dwóch artykułów naukowych.

Udział w międzynarodowych lub krajowych konferencjach naukowych

W otrzymanych przeze mnie materiałach nie ma wykazu konferencji, w których brała udział dr J.Żywiołek. Ona sama podaje liczbę około 50 konferencji krajowych i zagranicznych (wykaz osiągnięć, s.12; por. autoreferat s.44). Konferencje, na których wystąpiła z referatami odbyły się w takich krajach, jak: Łotwa (Ryga), Korea Południowa (Seul), Włochy (Naples). Godna podkreślenia jest duża aktywność Habilitantki w innych rolach konferencyjnych. Pełniła funkcję *keynote speaker'a* na INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY CONFERENCE ON INNOVATIONS, ACHIEVEMENTS & CHALLENGES in Global Economy, Commerce & Management, Technology and Digital World. W 2020r. w ramach *9th European Conference on Social Media*, Habilitantka poprowadził autorską mini sesję pt. „The influencer in social media. Who is that?” W 2022r. również prowadziła panel konferencyjny w ramach *23th European Conference on Knowledge Management* pt. *Knowledge transfer as an element of enterprise security*. Poza prowadzeniem samych sesji przyjmowała streszczenia, recenzowała nadsyłane referaty.

Jest recenzentem składanych referatów w 15 zagranicznych konferencjach (wykaz osiągnięć, s.15). Jest członkiem ośmiu zagranicznych komitetów naukowych konferencji (względnie członkiem rady czasopisma). Warto tu wymienić np.: International Conference on Quality Innovation and Sustainability, Conference Series is the international forum for fundamental and applied research and industrial applications in engineering, European

Conference on Knowledge Management, European Conference on Social Media, European Conference on e-Learning.

Za aktywność naukową była – w latach 2015-2020 – kilkakrotnie nagrodzona przez Rektora Politechniki Częstochowskiej.

Biorąc pod uwagę całokształt aktywności naukowej Habilitantki mogę stwierdzić, iż spełnia ona kryterium istotnej aktywności naukowej. Aktywność ta była realizowana w więcej niż jednej uczelni, w tym w uczelniach zagranicznych.

5. Pozostała aktywność dr Justyny Żywiołek

Habilitantka w autoreferacie przedstawiła szczegółową informację o osiągnięciach:

- a) dydaktycznych,
- b) organizacyjnych,
- c) popularyzujących naukę,
- d) w zakresie współpracy z otoczeniem gospodarczym.

W mojej opinii osiągnięcia te świadczą o ponadprzeciętnej aktywności Habilitantki na wszystkich tych polach. Uwzględniając obecne regulacje prawne, nie są one przeze mnie brane pod uwagę w ostatecznej ocenie.

6. Konkluzja

Wymogi określone w art. 219 Ustawy z dnia 20 lipca 2018r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* mają charakter łączny, co oznacza, że stopień naukowy doktora habilitowanego nadaje się osobie, która posiada osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład autora w rozwój określonej dyscypliny naukowej oraz wykazują się istotną aktywnością naukową, realizowaną w więcej niż jednej uczelni czy instytucji naukowej, szczególnie zagranicznej.

Stwierdzam, że przedstawione osiągnięcie naukowe nie wnosi znacznego wkładu w rozwój dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu i jakości. Stwierdzam ponadto, że Habilitantka wykazuje się aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, w tym zagranicznej.



W rezultacie przedstawiony we wniosku przebieg pracy naukowo-badawczej i dorobek naukowy nie spełniają przesłanek określonych w art. 219 ust.1 w/w Ustawy. Z tego względu wyrażam negatywną opinię w sprawie nadania dr Justynie Żywiołek stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Justyna Żywiołek". The signature is written in a cursive style with a large initial 'J'.