

Częstochowa, dn. 29.08.2023r.

Dr hab. inż. Beata Ślusarczyk, Prof. PCz

Katedra Logistyki

Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

„SKUTECZNOŚĆ SYSTEMÓW MOTYWOWANIA W MODELACH KULTUR ORGANIZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH W POLSCE”

autorstwa mgr Agnieszki Kostempskiej,

napisanej pod kierunkiem naukowym
promotora dr hab. Łukasza Wróblewskiego, prof. AWSB,
w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

Niniejsza recenzja została sporządzona w oparciu o treść uchwały Rady Dyscypliny Naukowej z dnia 10 lipca 2023r. w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Kostempskiej, powołującej mnie do pełnienia tej funkcji. Celem recenzji jest ocena, czy rzeczona rozprawa doktorska spełnia wymogi stawiane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003, nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami).

Swoją ocenę podzieliłam na cząstkowe obszary, które znajdują odzwierciedlenie w strukturze recenzji.

1. Wybór tematu i założenia badawcze

Motywacja jest dość dobrze zbadanym i opisanym w literaturze przedmiotu obszarem, a globalizacja i internacjonalizacja są procesami wszechobecnymi, wieloaspektowymi,



Katedra Logistyki - Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa
tel. +48 34 325 02 12, e-mail: wz_bok_1@wz.pcz.pl

www.wz.pcz.pl

dotyczą niemal każdego obszaru życia osób fizycznych, przedsiębiorstw czy państw. Połączenie tych dwóch obszarów w jeden problem badawczy, który sformułowała w swojej dysertacji Doktorantka, stanowi jednak bardzo interesujący wątek. Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym czy globalnym nie jest łatwym przedsięwzięciem m.in. z powodu zderzających się kultur narodowych krajów macierzystego i przyjmujących oraz kultury organizacji, która z nich wynika i dodatkowo jest ukształtowana przez inne elementy. Mimo, że temat nie jest nowy, to biorąc pod uwagę bardzo szybko zmieniające się zarówno warunki wewnętrzne jak i zewnętrzne działalności przedsiębiorstw, to każda kolejna próba eksploracji przedmiotowego zagadnienia jest niezwykle cenna i może przynieść kolejne odkrywcze wnioski.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, proponowany temat pracy „**Skuteczność systemów motywowania w modelach kultur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce**” uznaję za interesujący i aktualny zarówno dla rozwoju dyscypliny naukowej, jak również z punktu widzenia jego wymiaru praktycznego. Niemniej lektura dysertacji i przeprowadzone w niej badania skłaniają do sformułowania uwagi, że tytuł powinien mieć nieco inne brzmienie, bez pojęcia „skuteczność” – o czym będzie mowa w dalszej części recenzji.

Głównym celem rozprawy było *określenie zależności między modelem kultury organizacyjnej dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego a skutecznością wdrożonego przez niego systemu motywowania w polskich warunkach*. Cel główny wpisuje się w problematykę i tematykę ocenianej rozprawy, ma charakter odpowiedni do poziomu i zakresu prowadzących rozważań. Sformułowano również **cele szczegółowe** o następującym brzmieniu:

- *zebranie i usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie teorii modeli kultur organizacyjnych;*

- zebranie i usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie teorii motywacji i systemów motywacyjnych;
- identyfikacja modeli kultur organizacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce;
- identyfikacja systemów motywacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce.

Sformułowany w pracy cel metodyczny, miał za zadanie *identyfikację metod i technik badawczych, a także opracowanie oraz walidację narzędzi badawczych najwłaściwszych do rozpoznania znaczenia poszczególnych powiązań między systemem motywacyjnym a kulturą organizacyjną dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego.*

Doktorantka nie stawia hipotez, natomiast stawia pytania badawcze o następującej treści:

- *jaka kultura organizacyjna dominuje w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;*
- *czy istnieją istotne różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej dużych przedsiębiorstw międzynarodowych przez menedżerów i pracowników tych przedsiębiorstw;*
- *jaki model systemu motywacyjnego stosowany jest w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;*
- *jak oceniają skuteczność systemu motywowania pracownicy dużych przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących w Polsce;*
- *jakie związki i zależności występują między systemem motywowania a kulturą organizacyjną dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego działającego w Polsce;*

- *jak powinien być skonfigurowany skuteczny system motywowania dużego przedsiębiorstwa międzynarodowego uwzględniający konkretny model kultury organizacyjnej w tym przedsiębiorstwie.*

Sformułowane w dysertacji pytania badawcze korespondują z postawionymi celami. Są one poprawne pod kątem merytorycznym, logicznym i redakcyjnym, odzwierciedlają przebieg badania naukowego przybliżając planowaną procedurę badawczą. Być może Autorka mogła się pokusić o głębszą eksplorację badanego obszaru dla oceny istniejących lub potencjalnych zależności.

Realizacji celów i odpowiedziom na postawione w pracy pytania badawcze podporządkowano dobór i zakres wykorzystania **metod i narzędzi badawczych**. Autorka w trakcie procesu badawczego zastosowała różne, wzajemnie komplementarne metody i techniki badawcze, zgodnie z zasadą triangulacji. Triangulacja nie dotyczyła tylko kwestii związanych z procesem badawczym, ale pozwoliła na łączenie różnych metod, technik i narzędzi badawczych oraz źródeł danych - wtórnych i pierwotnych. Również cały proces badawczy został zaprojektowany logicznie. Należy zaznaczyć, że zaproponowany warsztat narzędziowy jest rozbudowany i zróżnicowany, a staraniem Autorki, jego wykorzystanie zostało skutecznie ukierunkowane na realizację celów pracy i odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze.

Ogólnie, założenia badawcze poczynione w dysertacji, wraz z zaproponowanym sposobem ich realizacji oceniam pozytywnie. Stanowią one oryginalny zestaw zagadnień, poprawnie zgłębiony dzięki wykorzystanym metodom i technikom badawczym. Potwierdza to dobrą znajomość warsztatu naukowego Autorki.

2. Struktura pracy i zawartość merytoryczna

Rozprawa doktorska mgr Agnieszki Kostempskiej obejmuje 291 strony druku komputerowego, z czego 256 stron stanowi zasadniczą część rozprawy. W tekście

rozprawy doktorskiej zamieszczono 45 prawidłowo zbudowanych tabel, 21 trafnie zaprojektowanych i poprawnie wkomponowanych rysunków i wykresów, których umiejętne i prawidłowe rozmieszczenie znacznie wzbogaciły wysoką wartość poznawczą pracy, jednocześnie ułatwiając jej odbiór.

Dysertacja rozpoczyna się od wstępu zawierającego uzasadnienie wyboru tematu pracy. Kolejno umieszczono w niej 5 rozdziałów:

Rozdział 1. – Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi – 61 strony;

Rozdział 2. – System motywowania w przedsiębiorstwie międzynarodowym – 41 strony;

Rozdział 3. – Kultura organizacyjna jako determinanta skutecznego systemu motywowania – 29 stron;

Rozdział 4. – Kultura organizacyjna oraz system motywacyjny przedsiębiorstw międzynarodowych – analiza wtórna danych zastanych – 24 stron;

Rozdział 5. – Skuteczność systemu motywowania w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych a model kultury organizacyjnej – wyniki oraz wnioski z badań pierwotnych – 77 stron;

Rozprawę kończą: podsumowanie, bibliografia, odpowiednie spisy, aneks zawierający wykorzystane w pracy narzędzia badawcze oraz streszczenia pracy w językach polskim i angielskim.

Treść rozprawy jest realizacją problematyki postawionej w temacie.

Podjęta przez Autorkę problematyka jest bardzo interesująca, niełatwa do zbadania, dlatego wysiłki mgr Agnieszki Kostempskiej w zakresie wypełnienia luki badawczej zasługują na uznanie.

Rozważania w **rozdziale pierwszym** recenzowanej pracy Autorka dedykuje kulturze organizacyjnej oraz jej kluczowej roli w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i, w mojej opinii, poprawnie wywiązuje się z tego zadania. W podrozdziale „Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym w warunkach globalizacji” (ss.12-26) przybliża



globalne tło funkcjonowania przedsiębiorstwa międzynarodowego, ale już z silnym naciskiem na kształtowanie się w nim kultury organizacyjnej. Moim zdaniem całkiem poprawnie Doktorantka poradziła sobie ze zdefiniowaniem podmiotu, który określa jako „przedsiębiorstwo międzynarodowe”, opierając się na mnogości występujących w literaturze definicji określających tego typu jednostki. Kolejny podrozdział pt. „Kultura organizacyjna a zarządzanie zasobami ludzkimi” (ss. 26-42) to w dużej części bardzo wnikliwa analiza pojęcia „kultura organizacyjna” w oparciu o szeroką bazę literaturową, kończąca się przyjęciem do dalszych rozważań jednej z definicji, jako wiodącej. W dalszej części odniesiono się zarządzania zasobami ludzkimi, głównie w kontekście kultury organizacyjnej. Podrozdział „Funkcja motywowania w różnych modelach kultur organizacyjnych” (ss. 42-50) wdraża czytelnika w istotę podjętego problemu badawczego i zawiera charakterystykę funkcjonujących modeli kultur organizacji ze wskazaniem czynników motywacyjnych w każdej z nich. Rozdział kończy ostatnia część poświęcona ewolucji kultur organizacyjnych wywołanej zmianami w zarządzaniu zasobami ludzkimi (tu bym zaproponowała drobną korektę tytułu na „Ewolucji kultur organizacyjnych wywołanej zmianami w zarządzaniu zasobami ludzkimi”). Bardzo interesujący wywód, opisujący zmiany na przestrzeni ostatnich 120 lat, z uwzględnieniem bardzo współczesnych trendów w zakresie cyfryzacji i automatyzacji działalności przedsiębiorstw (wpływ IV rewolucji przemysłowej). Być może zabrakło mi odniesienia do bardzo popularnego teraz wątku motywacji według pokoleń, ale zdaję sobie sprawę, że nie jest to zagadnienie wiodące w pracy, a i tak rozdział jest wyjątkowo obszerny. Niemniej pozwolę sobie zadać pytanie: **co Pani sądzi o wpływie na kulturę organizacyjną różnic pokoleniowych w kontekście motywacji?**

Rozdział drugi: „System motywowania w przedsiębiorstwie międzynarodowym”, w mojej ocenie, to również bardzo ważna z punktu widzenia realizacji założeń dysertacji część. Autorka rozpoczęła go od prezentacji systemu motywowania w ujęciu różnych teorii



motywacji – podrozdział 2.1 (ss. 74-86), przytaczając w pierwszej kolejności szereg definicji pojęcia „motywowania”. Również pod koniec podrozdziału Autorka definiuje pojęcie „systemu motywowania”. Już w tym punkcie pojawiają się sformułowania „skuteczne motywowanie” i „skuteczny system motywowania”, które póki co nie zostały jasno określone co do ich znaczenia. Ta kwestia zostaje jednak rozwinięta w podrozdziale kolejnym (2.2) „Uniwersalne cele, instrumenty oraz proces kształtowania systemu motywacyjnego” (ss. 86-102), gdzie Autorka przybliży czynniki umożliwiające lub też ograniczające budowę „skutecznego systemu motywacyjnego”. Podrozdział 2.3 (ss.102-115) odnosi się do skuteczności systemu motywowania w kontekście różnorodności kulturowej, co również przybliży czytelnikowi istotę i istotność podjętego tematu dysertacji.

Kolejna część pracy (**rozdział trzeci**) charakteryzuje kulturę organizacyjną jako determinantę skutecznego systemu motywowania. Pierwszy podrozdział „*Kształtowanie kultur organizacyjnych w kontekście procesów globalizacji*” (ss. 116-121) pokazuje jak silnie to zjawisko może oddziaływać na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Niemniej procesy kształtowania kultur organizacyjnych i ich finalna forma są silnie uzależnione od wpływu kultur narodowych, o czym traktuje kolejny podrozdział 3.2 (ss.121-129). Kolejny punkt 3.3 (129-139) „Zasady wprowadzania zmian kulturowych do przedsiębiorstwa międzynarodowego” stanowi bardzo ciekawy, często dyskusyjny fragment pracy. Wynika to z różnorodności podejść do wdrażania zmian w obszarze kultury. **Biorąc pod uwagę, że obecnie funkcjonowanie przedsiębiorstw determinowane jest często szybkimi i gwałtownymi zmianami, a jak można przeczytać „zmiana kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym, złożonym, natrafiającym na liczne trudności (...)”, to jak Pani zdaniem ten proces jest przeprowadzany/odbywa się w przedsiębiorstwach międzynarodowych. I czy miałyby Pani może jakąś propozycję zasad (taki jest tytuł podrozdziału) – „dobrych praktyk” dla tych podmiotów, aby wdrożyć zmiany w kulturze**



organizacji? Rozdział kończą rozważania dotyczące relacji strategii przedsiębiorstwa i kultury organizacyjnej – podrozdział 3.4 (ss.139-145).

Pierwsze trzy rozdziały pracy w mojej opinii stanowią bardzo dużą wartość rozprawy, wyczerpują podjętą tematykę w sposób rzeczowy i logiczny.

Rozdział czwarty przedmiotowej dysertacji nosi tytuł „Kultura organizacyjna oraz system motywacyjny przedsiębiorstw międzynarodowych – analiza wtórna danych zastanych”. Część tę rozpoczyna opis światowych tendencji w koncepcjach motywowania pracowników w zależności od modelu kultury organizacyjnej – podrozdział 4.1 (ss.146-153) poddając analizie zarówno wybrane kraje, jak i wybrane podmioty. Tytuł kolejnego podrozdziału „Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jej wpływ na proces skutecznego motywowania pracowników” (ss. 154-165), zważywszy na jego zawartość, w mojej opinii powinien być nieco zawężony – bez frazy „w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, gdyż dotyczy wyłącznie wpływu poszczególnych czynników motywacyjnych na zachowania pracowników. Ostatni podrozdział odnosi się do „Skuteczności instrumentów motywowania w powiązaniu z wybranym modelem kultury organizacji” (ss. 165-169). Tak jak i w tej części, tak i we wcześniejszych, w mojej opinii słowa „skuteczny” i „skuteczność” nie są wystarczająco określone. Nie są nazwane żadne miary skuteczności, choć takowe zapewne się pojawiają, jak chociażby satysfakcja pracowników. Ale czy docelowym systemem motywacji jest właśnie ta kwestia? Czy jednak przedsiębiorstwa motywują swoich pracowników, aby Ci byli bardziej wydajni, kreatywni itp. a to ma się przekładać chociażby na zyski przedsiębiorstwa lub jego zwiększenie zysku? Zatem bardzo proszę o odniesienie się do tej uwagi.

Ostatni **rozdział (piąty)** recenzowanej dysertacji nosi tytuł „Skuteczność systemu motywowania w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych a model kultury organizacyjnej – wyniki oraz wnioski z badań pierwotnych. Pierwsza uwaga, która nasuwa się po lekturze rozdziału jest taka, że obecny podrozdział 5.2 pt. „Metodyka podjętych

badania pierwotnych” (ss. 209-221) powinien być podrozdziałem 5.1, aby zachować chronologię podjętych działań badawczych. Autorka zatem dokonuje wyboru przewodniego nurtu metodologicznego, charakteryzuje proces badawczy i jego etapy, opisuje wykorzystane narzędzia badawcze. Cały ten proces jest wykonany poprawnie, natomiast nasuwają się pytania o dobór celowy przedsiębiorstw. **Czy był jakiś zestaw kryteriów, którym autorka posłużyła się dobierając przedsiębiorstwa do badania? W jaki sposób zostali wyłonieni do badania pracownicy: przedstawiciel top management, przedstawiciele kadry menedżerskiej niższego stopnia, pracownicy merytoryczni?** W podrozdziale „Kultura organizacyjna jako determinanta skuteczności systemu motywowania w warunkach zróżnicowania kulturowego – wnioski z analizy przypadków dużych przedsiębiorstw międzynarodowych” (ss. 171-109), który winien być punktem 5.2, Autorka prezentuje badania przeprowadzone w każdym z tych podmiotów. Są one przedstawione w formie tabelarycznej i opisowej. **Proszę o wyjaśnienie, dlaczego, jeśli z każdego przedsiębiorstwa badano jednego przedstawiciela top management, 9 przedstawicieli kadry menedżerskiej niższego stopnia oraz 15 pracowników merytorycznych, w każdej z tabel, odnoszącej się do jednego podmiotu, widnieje informacja, że odpowiedzi udzieliło łącznie 126 menedżerów i 210 pracowników?** W kolejnym punkcie 5.3 „Kultura organizacyjna dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce – perspektywa badanych menedżerów oraz pracowników” (ss. 221-226) Autorka prezentuje analizę oceny kultury organizacji badanych przedsiębiorstw w opinii respondentów, którzy odnieśli się do stanu obecnego i pożądanego. Z pewnością, prezentacja wyników w formie graficznej wzbogaciłaby zaprezentowane wywody, byłyby bardziej przejrzyste dla czytelnika. Wyniki badania ilościowego wśród pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych pozwoliły na analizę motywowania w warunkach zróżnicowania kulturowego – co prezentuje podrozdział 5.4 (ss. 226-235). Respondenci określali najbardziej motywujące ale i demotywuujące elementy systemów w swoich

podmiotach i to pozwoliło na pokazanie zbiorczych zestawień wiodących czynników. Tutaj również część tabel można było zastąpić wykresami. W punkcie 5.5 pt. „Ocena skuteczności systemów motywacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących w Polsce – wnioski z badań” (ss. 236-242). Autorka zestawiła w tabeli nr 43 instrumenty motywacyjne i zaprezentowała ocenę systemu motywacyjnego w badanych przedsiębiorstwach dokonaną przez respondentów. **I tu się pojawia kolejne niezdefiniowane pojęcie „efektywność systemu motywacyjnego”, a oceny mają dość ogólny zakres: pozytywna, neutralna, ambiwalentna i negatywna”. Bardzo proszę u wyjaśnienie, jak Doktorantka rozumie „efektywność systemu motywacyjnego”?**

Podsumowaniem rozdziału jest podjęta przez Autorkę próba uogólnienia wyników badań w zakresie skuteczności systemów motywowania w kulturach organizacyjnych dużych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce – podrozdział 5.6 (ss. 242-245). Bardzo interesujące zestawienia tabelaryczne (tab. 44 i 45) obejmujące instrumenty motywujące pracowników w zależności od dominującego modelu kultury organizacyjnej i cyklu życia organizacji.

Każdy z rozdziałów zakończony jest podsumowaniem.

Ostatni fragment rozprawy doktorskiej, stanowi zakończenie, w którym Autorka odniosła się do sformułowanych celów i pytań badawczych. Syntetyczne i trafnie sformułowane konkluzje pozwoliły Autorce uniknąć często popełnianego w rozprawach doktorskich błędu, związanego z wyprowadzaniem szerszych wniosków, niż wynikałoby to z zakresu przeprowadzonych badań. Autorka wskazała również sama na pewne ograniczenia w realizowanych badaniach. **Ale podjęty temat, postawiony problem badawczy oraz realizacja badań zasługują na uznanie i z pewnością są warte kontynuowania i publikowania otrzymanych wyników. Mimo moich uwag, które poczyniłam z obowiązku recenzenta, uważam recenzowaną rozprawę doktorską za wartościową.**

[KL >

**Katedra Logistyki - Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska**

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa
tel. +48 34 325 02 12, e-mail: wz_bok_1@wz.pcz.pl

www.wz.pcz.pl



Wszystkie części, w przeważającym zakresie, stanowią zgodną, wzajemnie się uzupełniającą i logiczną całość, merytorycznie poprawną, podporządkowaną realizacji celu głównego. Można również zaznaczyć, że objętość pracy jest właściwa, wyczerpująca problematykę przedstawioną we wstępie, mieści się w zwyczajowo przyjętych ramach rozpraw doktorskich związanych z dyscypliną nauki o zarządzaniu i jakości.

3. Strona formalna rozprawy

Recenzowana praca spełnia wymogi formalne stawiane rozprawom naukowym. Dotyczy to zwłaszcza rzetelnego udokumentowania wykorzystywanych źródeł bibliograficznych, naukowego języka pracy, poprawnego wykorzystania terminologii, umieszczenia odpowiednich wykazów i spisów (treści, literatury, tabel i rysunków). Przywoływanie źródeł literaturowych w pracy jest czynione w sposób poprawny, podawane w spisach numery stron są aktualne, a zamieszczane rysunki i tabele klarowne. Bibliografia w pracy liczy 220 pozycji oraz 13 źródeł internetowych, a ich dobór uzasadniony jest tematem i zakresem pracy.

Zdarzają się błędy literowe, interpunkcyjne czy gramatyczne, które jednak nie burzą czytelności przedstawionych treści. Samą pracę czyta się dość dobrze – Autorka włożyła wiele wysiłku w ciekawą prezentację wiadomości.

Drobne uwagi, przejęzyczenia:

1. s. 106, „polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe” czy „przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce”
2. s. 162, „pomiędzy życiem zawodowym a pracą”
3. s. 163, tytuł rysunku „Oczekiwania wobec miejsca pracy w Polsce i Europie w 2021 roku kolorystyka”

4. Konkluzja wraz z oceną końcową



Katedra Logistyki - Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa
tel. +48 34 325 02 12, e-mail: wz_bok_1@wz.pcz.pl

www.wz.pcz.pl



Reasumując, recenzowana rozprawa jest oryginalnym, interesującym i wartościowym rozwiązaniem zaprezentowanego w niej zagadnienia naukowego. W recenzowanej rozprawie Autorka wykazała się umiejętnością samodzielnego stawiania i rozwiązywania problemów naukowych, dojrzałością w zakresie prowadzonych badań empirycznych, kompetencją w interpretacji uzyskanych wyników, a także profesjonalizmem dotyczącym wnioskowania. Niniejsza recenzja zawiera uwagi krytyczne, niemniej jednak nie zmieniają one pozytywnej merytorycznej całościowej oceny. Biorąc pod uwagę dobór tematu i założenia badawcze, strukturę pracy, zastosowane metody badawcze, jej wartość naukową i stronę formalną stwierdzam, że rozprawa mgr Agnieszki Kostempskiej pt. „Skuteczność systemów motywowania w modelach kultur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce” spełnia wymogi stawiane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytule naukowym (Dz.U. z 2007r. poz. 1789) w związku z art. 179 z dnia 3 lipca 2018r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018r. poz. 1669). Wniosuję do Rady Naukowej Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony oraz nadanie mgr Agnieszce Kostempskiej stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

