

Kraków, 18.08.2021

Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski
Instytut Spraw Publicznych
Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie

Wydział Zarządzania - 2019 Uniwersytet Gdański	
Wpł. nr:	2021 -09- 2 1
Nr ewid.:	516/21

[Signature]

Recenzja dorobku dr Joanny Sadkowskiej na rzecz postępowania habilitacyjnego

Niniejsza recenzja sporządzona została w związku z powołaniem mnie na recenzenta w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego dr Joannie Sadkowskiej.

1. Uwagi o charakterze ogólnym

Ocena merytoryczna osiągnięć naukowo badawczych oraz dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego i współpracy międzynarodowej została dokonana na podstawie obowiązujących kryteriów, określonych w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r

Podstawą do oceny były przede wszystkim następujące dokumenty przesłane przez Habilitantkę:

- analiza bibliometryczna opublikowanego dorobku naukowego ;
- autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych;
- wykaz opublikowanych prac naukowych;
- prace i artykuły udostępnione w formie wydrukowanej;
- monografia, zatytułowana „Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych”, wskazana przez dr Joannę Sadkowską jako osiągnięcie naukowe;
- informacje dotyczące promotorstwa i recenzowania prac.

1. Informacja o Habilitantce

Dr Joanna Sadkowska w 2004 roku w Uniewrsytecie Gdańskim, Wydział Zarządzania

obroniła pracę doktorską zatytułowaną „Uwarunkowania i efekty wdrażania innowacji procesowych w przedsiębiorstwach energetyki ciepłej w Polsce”. Promotorem pracy był prof. dr hab. Jerzy Bieliński.

Habilitationka w czasie swojej kariery zawodowej, od 2000 roku, jest pracownikiem Uniwersytetu Gdańskiego. Przez cały okres pracy związana jest z Wydziałem Zarządzania tej Uczelni. Pani dr Joanna Sadkowska ukończyła również studia podyplomowe: „Procedura Auditingu Ekologicznego w Przedsiębiorstwie”. Organizatorem studiów podyplomowych był również Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania. Habilitationka przez cały okres swojej pracy zatrudniona jest w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw Uniwersytetu Gdańskiego. W ocenianym okresie Habilitationka pełniła w Uniwersytecie Gdańskim następujące funkcje:

- I. Opiekun koła naukowego KNEPO,
- II. Członek Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego,
- III. Członek Rady Pomorskiej Grupy Regionalnej Stowarzyszenia Project Management Polska
- IV. Kierownik jedenastu edycji Studiów Podyplomowych „Zarządzanie projektami”
- V. Koordynator studiów podyplomowych „Zarządzanie innowacyjnymi technologiami” organizowanych przez Uniwersytet Gdański we współpracy z POMCERT,
- VI. Członek Uczelnianej Komisji Wyborczej.

2. Charakterystyka i ocena dorobku naukowego kandydatki

2.1. Ogólna ocena dorobku naukowo-badawczego po uzyskaniu stopnia doktora

Całkowity dorobek publikacyjny dr Joanny Sadkowskiej, na który składają się 67 pozycje, obejmuje:

- autorstwo 2 monografii, w tym jednej wskazanej jako osiągnięcie naukowe,
- autorstwo 1 publikacji naukowej posiadającej Impact Factor,
- współautorstwo 2 publikacji naukowych z Impact Factor,

- autorstwo lub współautorstwo 8 międzynarodowych publikacji naukowych (nie posiadających Impact Factor)
- 23 rozdziały w monografiach: 14 autorskich i 9 współautorskich,
- 16 artykułów naukowych znajdujących się na liście czasopism punktowanych MNiSW,
- 6 artykułów naukowych w czasopismach recenzowanych, przed wprowadzeniem punktacji MNiSW,
- 4 redakcje naukowe monografii
- 3 wstępy do monografii,
- 2 redakcje numerów czasopism.

Liczba cytowań (Google Scholar)	75
Indeks Hirscha (Google Scholar)	5
liczba punktów MNiSW	887

Dorobek publikacyjny dr Joanny Sadkowskiej oceniam pozytywnie – jako odpowiadający standardom przyjętym w postępowaniach habilitacyjnych, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Większość wskazanych publikacji została wydana w wydawnictwach i czasopismach naukowych o uznanej w skali międzynarodowej i krajowej randze. Słabą stroną dorobku jest niski stopień umiędzynarodowienia publikacji, na co wskazuje zaledwie jedna publikacja naukowa posiadająca Impact Factor.

Artykuły zostały opublikowane m.in. na łamach: Archives of Environmental Protection, Sustainability, Management and Economics Review . Wśród wydawnictw prac zbiorowych o opracowań autorstwa lub pod redakcją Habilitantki znajdują się m.in.:

- Wydawnictwo Springer.
- Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

Publikacje dr Joanny Sadkowskiej stanowią odzwierciedlenie Jej zainteresowań naukowo-badawczych. Większość dorobku naukowego obejmuje zagadnienia ujęte zarówno w

wymiarze teoretycznym i praktycznym, jak również metodycznym i aplikacyjnym, usytuowane w obszarach związanych z nurtami badawczymi Habilitantki. Problematyka podejmowana w publikacjach mieści się w dyscyplinie „Nauki o Zarządzaniu i Jakości”, a zawarte w opracowaniach analizy i oceny oraz przemyślenia i wnioski są interesujące poznawczo, wartościowe dla praktyki zarządzania oraz ważne dla zrozumienia istoty omawianych problemów.

Należy uznać, że przedstawiony do oceny łączny dorobek publikacyjny dr Joanny Sadkowskiej stanowi spójną całość i wskazuje na rozwój naukowy Habilitantki. Na podkreślenie zasługuje zachowanie ciągłości zainteresowań Pani Doktor w obszarze badanej problematyki, oraz waga i unikalność badanej przez Nią problematyki. Liczebność przedstawionych do oceny publikacji wystarczająca i zaznaczyć należy ich istotny wkład w rozwój nurtu prezentowanej w nich problematyki. Są one wartościowe, opublikowane w prestiżowych czasopismach przede wszystkim o zasięgu krajowym.

W zakresie kryterium kierowania międzynarodowymi lub krajowymi projektami badawczymi lub udziału w takich projektach osiągnięcia Habilitantki oceniam jako spełniające wymagania. Była Ona członkiem zespołu w projekcie badawczym współfinansowanym z środków NCBIR i NCN (Tango 1/268806/NCBR/2015), członkiem zespołu projektowego „Dedykowana metodyka zarządzania projektami inwestycyjnymi w obszarze dystrybucji energii elektrycznej” realizowanego przez konsorcjum: Uniwersytet Gdański, Akademia Górniczo-Hutnicza, ENERGA Operator SA, CRE Consulting Sp. z o.o. - finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju ID projektu: 244956. Habilitantka była również kierownikiem w trzech grantach badawczych finansowanych z środków własnych uczelni.

Aktywność dr Joanny Sadkowskiej w środowisku naukowym oceniam pozytywnie. Habilitantka wykazuje się dużą aktywnością w sieciach badawczych, projektach czy programach badawczych. W przedstawionych do recenzji dokumentach znalazłem również potwierdzony udział w międzynarodowych i krajowych konferencjach naukowych. Habilitantka występowała tam zarówno jako przewodnicząca sesji oraz jako głosząca referat. Od roku 2015 dr Joanna Sadkowska współpracuje z dwoma uniwersytetami: Uniwersytetem Ekonomicznym w Bukareszcie- Academia de Studii Economice din Bucuresti oraz Babes Bolyai University w Brasov. Rezultatem powyższej współpracy są współautorskie publikacje Joanna Sadkowska, Nadia Ciocoiu, Lavinia Totan, Adina Prioteasa; “Project management in small and medium enterprises: A comparison between Romania and Poland”, “Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research”, 1/2020, ss. 197-214, Adina Negrusa, Valentin Toader, Joanna Sadkowska, Study of Connection Between the Obstacles

Perceived and Entrepreneurial Attitude of Students from Transylvania, Proceedings of the 3rd International Conference“ Inclusive and Sustainable Economic Growth. Challenges, Measures and Solutions”, Brasov 2019, ss. 1-6.

Habilitantka prowadziła również wykłady na zagranicznych uczelniach: Academia de Studii Economice din Bucuresti, VERN- University of Applied Science Zagreb, Universidad Miguel Cervantes w Vall, Aalborg University, Universidad Miquel Cervantes w Valladolid.

Osiągnięcia naukowo-badawcze oraz organizacyjne dr Jaonny Sadkowskiej zostały trzykrotnie nagrodzone przez Rektora Uniwersytetu Gdańskiego.

2.2. Opinia o monografii pt. „Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych” wskazanej przez dr Joannę Sadkowską jako osiągnięcie naukowe.

Wstęp

Doktor Joanna Sadkowska wskazała monografię swojego autorstwa pt. „Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych” jako osiągnięcie naukowe. Monografia została wydana przez wydawnictwo Difin i liczy 350 stron oraz 646 pozycji polskojęzycznej i anglojęzycznej literatury przedmiotu, dodatkowo 16 aktów prawnych i 20 pozycji netografii. Recenzentami byli dr hab. Barbara Mazur, prof. Politechniki Lubelskiej oraz prof. dr hab. Joanna Moczydłowska – Politechnika Białostocka.

W swojej monografii Habilitantka zgłębiła aktualną i ważną dla obszaru zarządzania, a jednocześnie złożoną i trudną do empirycznej eksploracji problematykę badawczą. W Polsce na rynku wydawniczym dostępnych jest nie ma publikacji poświęconych problematyce wpływu kultury ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zatem dobór problemu badawczego jest oryginalny, nowatorski i ważny dla teorii i praktyki zarządzania.

Ocena układu pracy, struktury, podziału treści, kolejności rozdziałów, kompletności

Rozdział pierwszy recenzowanej monografii jest rozdziałem wprowadzającym do tematyki ryzyka. Tematyka ta została opisana z perspektywy nurtu zarządzania, ale z uwzględnieniem interdyscyplinarności zagadnienia badawczego. Habilitantka dość obszernie opisała istotę i rodzaje ryzyka, dokonana szczegółowej eksploatacji literatury przedmiotu w tym zakresie. W rozdziale tym wskazano również na różnice pomiędzy ryzykiem a niepewnością. Istotnym obszarem rozdziału pierwszego jest podrozdział wskazujący wybrane

aspekty zarządzania ryzykiem. Ostatni z podrozdziału w spójny sposób zamyka całość analizy literatury przedmiotu. Opisuje on bowiem zależność pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a budowaniem wartości.

W rozdziale drugim Autorka dąży do wskazania istoty pojęcia kultury ryzyka. Rozdział ten jest szczególnie ważny z punktu układu całej monografii. Wprowadza on czytającego w dość obszerną problematykę kultury ryzyka. Autorka w rozdziale tym wskazuje definicje związane z powyższym pojęciem, dokonuje analizy bibliometrycznej pojęcia w odniesieniu do przedsiębiorstw. Wskazuje istotę kultury ryzyka w przedsiębiorstwach. Rozdział drugi kończy charakterystyka budowania kultury ryzyka w przedsiębiorstwach.

Rozdział trzeci poświęcony został opisowi istoty przedsiębiorstw rodzinnych. Rozdział ten składa się z czterech podrozdziałów. Każdy podrozdział skonstruowany został w oparciu o najnowszą literaturę przedmiotu, co sprawia, że prezentowane w nich opisy są aktualne. W poszczególnych podrozdziałach Autorka scharakteryzowała: znaczenie i istotę przedsiębiorstw rodzinnych, klasyfikację przedsiębiorstw rodzinnych oraz specyfikę ich działalności. Podjęto również próbę opisu funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w państwach Europy Środkowo-Wschodniej.

W rozdziale czwartym Autorka monografii opisuje pojęcie kultury organizacyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych. Rozdział ten podobnie jak poprzednie rozdziały składa się z 4 podrozdziałów. Podrozdziały tworzą spójną całość. W rozdziale tym Habilitantka przeanalizowała pojęcie kultury organizacyjnej w oparciu o literaturę przedmiotu. Przedstawiona została analiza zrealizowanych badań w podrozdziale trzecim oraz dokonano przeglądu badań z obszaru metod poznawania kultury w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Rozdział piąty recenzowanej monografii charakteryzuje tematykę kształtowania się kultury ryzyka w podmiotach rodzinnych. W rozdziale tym opinano kulturę ryzyka w oparciu o analizę literatury przedmiotu, wskazano wymiary i rodzaje kultury ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych. Rozdział piąty kończy charakterystyka kultury ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych jako źródło ryzyka.

Rozdział szósty monografii Autorka poświęciła na opis obszaru metodycznej koncepcji badań. Rozdział ten składa się z sześciu podrozdziałów. Wprowadzeniem do rozdziału a zarazem pierwszym podrozdziałem jest identyfikacja empirycznej luki badawczej. W dalszej części przedstawione zostały cele badania, pytania badawcze oraz problem badawczy. Opisano również dobór metod w studiach empirycznych oraz realizację postępowania badawczego w badanych przedsiębiorstwach.

Monografię kończy rozdział siódmy, w którym zaprezentowane zostało ujęcie modelowe i empiryczne kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym. W poszczególnych podrozdziałach Autorka opisuje powyższe zagadnienie w oparciu o cztery studia przypadku. Rozdział ten kończą wnioski z przeprowadzonych badań.

Sekwencja omawianych zagadnień oraz struktura pracy jest poprawna, układ treści przejrzysty. Sformułowanie tytułu pracy, jej celu i problemu badawczego odpowiada treści monografii.

Dobór i wykorzystanie aktualnej literatury przedmiotu świadczą o znajomości problematyki, podjętej przez Autorkę oraz umiejętności prowadzenia zaawansowanej pracy naukowej. W pracy wykorzystano bogatą literaturę z obszaru obcojęzycznego. Praca została przygotowana starannie i nie można mieć większych zastrzeżeń do strony formalnej i edytorskiej. Wszystkie swoje zastrzeżenia i korektury dotyczące recenzowanej monografii ujmę w dalszej części recenzji w uwagach polemicznych.

Znaczenie dzieła

Dzieło dr Joanny Sadkowskiej pt. „Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych” ma duże znaczenie poznawcze i pragmatyczne. Opisywana problematyka oscyluje w aktualnych problemach zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym.

Zaprojektowana metodyka oraz sposób przeprowadzenia badań i ich interpretacja wyczerpują założenia pluralizmu i triangulacji oraz świadczą o wysokiej świadomości metodologicznej Autorki dzieła. O wysokim poziomie refleksji epistemologicznej i metodologicznej świadczą nie tylko: pytania badawcze, dobór i opis metodyki, interpretacja badań i wyciągnięte wnioski, ale również pogłębiona analiza tła paradygmatycznego koncepcji kultury organizacyjnej (podrozdział 6.3). Warto docenić rygor metodologiczny w badaniach jakościowych oraz staranne przygotowanie metodyki i narzędzi badawczych. Tabele na stronach 208 i 209 opisują dobór i szczegółową charakterystykę prób celowych. Wysoką wartość poznawczą, metodyczną i pragmatyczną mają profile kultur ryzyka przetestowane na 4 przypadkach przedsiębiorstw. Uważam, że Autorka dzieła, wykorzystując bardzo bogaty, oparty na danych jakościowych materiał empiryczny, mogła przeprowadzić analizę porównawczą studiów przypadku, a nie tylko ich syntezę. Na stronach 286 i 287 znajduje się analiza mocnych i słabych stron kultur ryzyka 4 badanych przedsiębiorstw. Wydaje się, że

wykorzystując profile kultur ryzyka oraz dane jakościowe można byłoby porównać badane podmioty.

Wartość wniosków

Przeprowadzone badania pozwoliły Autorce scharakteryzować kulturę ryzyka, ocenić jej słabe i mocne strony w badanych przedsiębiorstwach oraz zaproponować model służący opisowi kultury ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wnioski mają wartość poznawczą i pragmatyczną, jednak sposób ich

Uwagi polemiczne i krytyczne

1. Model kultury ryzyka przedstawiony na stronach 292 i 293 jest najsłabszą stroną dzieła. Jest bardzo złożony, niejasny, słabo uzasadniony i nasuwa szereg wątpliwości. Nie rozwiewa ich bardzo lakoniczny opis samego modelu, który wedle Autorki stanowi „zweryfikowane, autorskie ujęcie kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym”. Przede wszystkim, nie ma możliwości metodologicznej weryfikacji tego rodzaju modelu idealnego. Stanowi on ilustrację konstruktów teoretycznych opisujących kulturę ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych. Trudno wnosić z opisu modelu, czy jest to ujęcie systemowe, jak sugerowałyby to połączenie: struktury, ludzi, procesów i wiedzy instytucjonalnej, znajdujące się wewnątrz owalu. Jednak przykładowo kultura organizacyjna znajduje się na zewnątrz organizacji. Zatem nie wiadomo gdzie jest granica pomiędzy samym podmiotem a otoczeniem. Przyjęcie z kolei interpretacji aksjologicznej, że jest to opis kultury ryzyka przedsiębiorstwa rodzinnego rodzącej się w napięciu pomiędzy wartościami właścicieli a wartościami pracowników jest zaburzone brakiem symetrii. Przykładowo, dlaczego po stronie wartości pracowników nie ma „kultury ryzyka pracowników”, która jest zmienną po stronie wartości właścicieli („kultura ryzyka właścicieli”). Zupełnie nie ma w opisie strategii i niepewności, kluczowych dla zrozumienia kultury ryzyka. Podsumowując uważam, że model wymaga dopracowania. Jego niedostatki, rekompensują wcześniejsze badania i analizy profili kultur ryzyka, które uważam za wartościowe i klarowne w porównaniu ze skrytykowanym przeze mnie modelem.

2. Próba celowa składała się z 4 podmiotów MŚP, które zostały szczegółowo przeanalizowane pod kątem kultury ryzyka. Uważam, że Autorka powinna w większym stopniu w charakterystyce i modelu uwzględnić fakt, że są to MŚP. Wiele cech kultury ryzyka może wiązać się z tym, że są to podmioty z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, co nie zostało wystarczająco zaakcentowane w charakterystyce, syntezie oraz modelu. Co prawda wspomniany został brak formalizacji, jednak nie został on zestawiony z „rodzinnością” badanych firm.
3. Wspomniany został, przez Kandydatkę, w kilku miejscach (np. we wnioskach), związek kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym z problematyką sukcesji stanowiącą rdzeń tożsamości firm rodzinnych. Jednak nie znalazło to odbicia w modelu kultury ryzyka przedstawionym przez Autorkę.
4. Jak wspominałem wcześniej uważam, że Habilitantka mogła wykorzystać materiał jakościowy zebrany do studiów przypadku i przeprowadzić analizę porównawczą, a nie wyłącznie syntezę silnych i słabych stron kultury ryzyka badanych przedsiębiorstw rodzinnych.
5. Wybór paradygmatu interpretatywno-symbolicznego jako podstawy rozumienia kultury ryzyka oraz doboru metodyki jest trafny i konsekwentnie realizowany w pracy. Przykładowo kluczowe w metodyce badań były wywiady pogłębione, cytaty z zakodowanych wypowiedzi respondentów, opisy studiów przypadku. Jedynym niekonsekwentnym elementem jest końcowy model kultury ryzyka, w którym przeważa spojrzenie funkcjonalistyczne, czego dowodzi określenie „weryfikacja modelu” oraz traktowanie kultury jako zmiennych („kultura organizacyjna”, „kultura narodowa”, „kultury zawodowe” itd.). W modelu jest co prawda „interpretowanie i nadawanie sensu” jednak brakuje kluczowych składników konstruktywizmu społecznego np. tożsamości organizacyjnej i indywidualnej.
6. Powołanie się na polskiego klasyka badań kulturowych – A. Kłoskowską, osadza perspektywę w koncepcji „kultury narodowej”, co wymagałoby komentarza, ponieważ współcześnie mamy coraz częściej do czynienia z kulturami niehomogenicznymi („kultury społeczeństw”).
7. Zakończenie dzieła jest, moim zdaniem, zbyt krótkie i brakuje w nim literalnych odpowiedzi na postawione pytania badawcze.
8. Brakuje w publikacji krytycznego oglądu kultury ryzyka. Konsekwencją jest brak literatury z zakresu krytycznego nurtu zarządzania. Nie znajdziemy krytycznego

spojrzenia na kulturę organizacyjną zastosowaną do zrozumienia kultury ryzyka, zawartego chociażby w dziełach Alvessona i Willmotta.

4. Charakterystyka i ocena dorobku organizacyjnego, dydaktycznego i popularyzatorskiego oraz współpracy z instytucjami

Przedstawiona dokumentacja wskazuje jednoznacznie na posiadanie przez dr Joannę Sadkowską znaczącego dorobku dydaktycznego, który okazuje się satysfakcjonujący z punktu widzenia wymagań, jakie winni spełniać kandydaci do stopnia naukowego doktora habilitowanego. Należy zauważyć, że dorobek ten pozostaje w ścisłym związku z osiągnięciami Habilitantki na polu naukowo-badawczym oraz koresponduje z doświadczeniami akademickimi. W okresie kilkunastoletniej pracy zawodowej w charakterze nauczyciela akademickiego Kandydatka była zatrudniona na stanowisku asystenta, następnie adiunkta w Uniwersytecie Gdańskim – Wydział Zarządzania. Realizowała zajęcia dydaktyczne na wszystkich poziomach kształcenia. Habilitantka, poza działalnością dydaktyczną, realizowała zadania związane z zarządzaniem procesem dydaktycznym i doskonaleniem procesu kształcenia studentów.

Reasumując, dorobek organizacyjny, dydaktyczny, popularyzatorski oraz współpracę z instytucjami dr Joanny Sadkowskiej oceniam jako znaczny.

Podsumowanie

Po zapoznaniu się z dokonaniem dr Joanny Sadkowskiej w różnych obszarach działalności akademickiej oraz sferze praktyki, a także po dokładnej analizie opublikowanego dorobku, ze szczególnym uwzględnieniem monografii wskazanej jako osiągnięcie naukowe, **oceniam ten dorobek pozytywnie**. Stanowi on znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz inspiruje do dyskusji naukowej i dalszych badań w tym zakresie. Habilitantka zgromadziła znaczny i wartościowy dorobek naukowy, we wskazanym do oceny dziele rozwiązała ważny i nowy problem naukowy w naukach o zarządzaniu i jakości, wydała publikacje międzynarodowe oraz jest rozpoznawalna w polskim środowisku akademickim w naszej dyscyplinie. Ocena dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego i współpracy z instytucjami jest również pozytywna.

Uważam, że dorobek dr Joanny Sadkowskiej spełnia wszystkie kryteria merytoryczne i formalne wymogi określone w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r

W związku z tym wnioskuję o nadanie dr Joannie Sadkowskiej stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Sutka', is centered on the page.