

dr hab. Zbigniew Matyjas, prof. UŁ  
Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa

## **Recenzja**

### **osiągnięcia naukowego dr. Mateusza Lewandowskiego w postępowaniu habilitacyjnym w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości**

#### **I. Podstawy formalno – prawne**

Pismem z dnia 15 marca 2022 r. Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, prof. dr hab. Marka Bugdola, zostałem poinformowany o powołaniu mnie w skład Komisji ds. postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości dr. Mateusza Lewandowskiego z powierzoną mi funkcją recenzenta.

Podstawą prawną sporządzenia recenzji jest Ustawa z dnia 20 lipca 2020 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).

Recenzja sporządzona została na podstawie dostarczonej mi dokumentacji w postaci:

1. Wniosku Habilitanta z dnia 11 października 2021 r. o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości,
2. Informacji o posiadanych dyplomach, stopniach naukowych,
3. Informacji o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych,
4. Omówieniu osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.),
5. Informacji o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej,
6. Informacji o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

#### **II. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe oraz informacja o dotychczasowym zatrudnieniu**

Dr Mateusz Lewandowski uzyskał stopień magistra na Uniwersytecie Jagiellońskim na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej w 2006 r. (nr dyplomu WZISP-5250/36/05/06). Temat pracy magisterskiej: „*Metody mierzenia efektywności zarządzania w jednostkach sektora publicznego na przykładzie instytucji kultury*”. Promotor: prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek.

Dr Mateusz Lewandowski uzyskał stopień doktora nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 25 maja 2011 r. Tytuł rozprawy: „*Innowacje organizacyjne jako instrument usprawniania zarządzania publicznymi instytucjami kultury*”. Promotor: prof. dr hab. Barbara Kożuch.

Dr Mateusz Lewandowski jest zatrudniony od 2007 r. na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, w latach 2007-2011 jako starszy referent na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, w latach 2011-2013 jako asystent w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, od 2013 r. jako adiunkt w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Wobec powyższego dr Mateusz Lewandowski posiada dyplomy potwierdzające uzyskanie niezbędnych stopni naukowych do rozpoczęcia postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

### **III. Ocena osiągnięcia naukowego dr. Mateusza Lewandowskiego**

Dr Mateusz Lewandowski jako osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.), stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauka o zarządzaniu i jakości, wskazał monografię naukową:

**Lewandowski, M. (2021), *Organizacyjne zdolności kadrowania*, PWN, Warszawa. 204 strony. ISBN 978-83-01-21982-6.**

Recenzenci wydawniczy: Dr hab. Anna Adamik, prof. PŁ,

Dr hab. inż. Katarzyna Piórkowska, prof. UE we Wrocławiu.

Monografia podejmuje ważny i aktualny problem dotyczący zdolności kadrowania w organizacjach, w tym w szczególności zasad eksploatacji oraz eksploracji w percepcji menedżerów. Warstwa teoretyczna monografii została przepleciona z częścią empiryczną, prowadzoną na podstawie badań zebranych za pomocą kwestionariusza dotyczącego różnego rodzaju zdolności organizacyjnych (z wykorzystaniem techniki CAWI – *Computer Assisted Web Interview*) wysłanego do wszystkich urzędów gmin (2478) w Polsce, przy uzyskanym zwrocie od 622 respondentów.

Zważywszy na wymogi formalne wskazane w przepisach art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2020 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.), tj. znaczny wkład wskazanego osiągnięcia naukowego w rozwój dyscypliny, recenzja osiągnięcia naukowego skupiona zostanie na:

- ocenie sformułowanego celu monografii,
- ocenie metod badawczych,
- ogólnej ocenie wartości naukowej monografii.

#### **1. Ocena sformułowanego celu monografii**

Ogólnym celem monografii było poznanie i opisanie zasad łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów – określenie zasad łączenia i współpracy tego, co stare i tego, co nowe.

Z uwagi na sposób prowadzenia rozważań w monografii propozycja rozwiązania problemu badawczego wyłaniała się w trakcie realizacji strategii badawczej, co zdeterminowało zarówno kolejność ustanawiania celów badawczych, jak też strukturę monografii i prezentowanie wyników badań.

Przyjętą strategią badawczą była adaptacja teorii ugruntowanej, co prowadziło do prowadzenia rozważań w postaci siedmiu etapów badawczych, w ramach których stawiane były cele o charakterze teoriopoznawczym, metodycznym, empirycznym oraz aplikacyjnym.

**Cel pierwszego etapu:** zdefiniowanie luki wiedzy dotyczącej zdolności organizacyjnych (teoriopoznawczy).

**Cel drugiego etapu:** konceptualizacja procesu rozróżniania tego, co nowe i stare w percepcji menedżerów oraz wpływu takiego rozróżnienia na działanie organizacyjne (teoriopoznawczy).

**Cel trzeciego etapu:** opracowanie i weryfikacja modelu pomiarowego organizacyjnych zdolności kadrowania eksploracyjnego (metodyczny i empiryczny).

**Cel czwartego etapu:** opisanie i wyjaśnienie dualizmu organizacyjnych zdolności kadrowania, z uwzględnieniem ujęcia statycznego, obejmującego hierarchię kadrów, oraz ujęcia dynamicznego, obejmującego tryby kadrowania (teoriopoznawczy).

**Cel piątego etapu:** opracowanie i zweryfikowanie modelu pomiarowego zależności między organizacyjnymi zdolnościami kadrowania eksploracyjnego a eksploatacyjnego oraz między nimi a sprawnością organizacji poprzez wskazanie konstruktów (elementów) modelu pomiarowego, opracowanie skal pomiarowych wraz z oceną rzetelności i trafności przyjętych zmiennych pomiarowych, identyfikację zależności między konstruktami oraz ocenę dopasowania modelu (metodyczny i empiryczny).

**Cel szóstego etapu:** wyjaśnienie paradoksu organizacyjnych zdolności kadrowania oraz określenie jego wpływu na zasady łączenia i współpracy eksploracji i eksploatacji w percepcji menedżerów (teoriopoznawczy).

**Cel siódmego etapu:** ocena koncepcji stylów kadrowania pod względem jej przydatności w zarządzaniu (empiryczny i aplikacyjny).

Z uwagi na przyjętą przez Habilitanta koncepcję prowadzenia rozważań, sposób prezentacji celów (i, co będzie omówione dalej, hipotez badawczych) jest, w moim przekonaniu, w znaczącym stopniu utrudniającym odbiór monografii i powodującym wrażenie pewnego chaosu. Z drugiej strony jest to zrozumiałą konsekwencją przyjętej strategii badawczej i nie wpływa negatywnie na ocenę celów monografii.

## 2. Ocena metod badawczych

Metoda prowadzenia badań jest ściśle związana z przyjętą strategią badawczą. Badania prowadzone były w ramach wcześniej przedstawionych siedmiu etapów badawczych.

W ramach **czterech etapów prowadzonych badań** (etapów: 1, 2, 4 i 6) zastosowanym **narzędziem badawczym** była **analiza literatury**. Habilitant wskazuje przy tym na wykorzystanie narracyjnej analizy literatury, pewien niedosyt budzi brak polemiki z przytaczanymi koncepcjami literaturowymi, jak również stosunkowo pobieżne ich omawianie. Przy zarysowanym celu ogólnym monografii wydaje się, iż zwłaszcza w tym aspekcie monografia mogłaby być nieco mniej syntetyczna, tym bardziej, iż koncepcje przytaczane przez Habilitanta mają swoje źródła w wielu różnych dyscyplinach naukowych, m.in. socjologii, psychologii oraz wielu subdyscyplinach nauk o zarządzaniu i jakości.

Zastosowana multidyscyplinarność podejść zasługuje na uznanie, tym niemniej nadmierna powściągliwość Habilitanta w dokładniejszym przybliżeniu niektórych przytaczanych koncepcji, która charakteryzuje artykuł naukowy (gdzie syntetyczność wynika z ograniczonej

obszerności), nie powinna mieć miejsca w monografii. Trudno również doszukać się klasycznego systematycznego przeglądu literatury, co jednak z uwagi na zastosowane podejście badawcze nie jest oceniane negatywnie. Na podkreślenie zasługuje wykorzystana w monografii bibliografia, składająca się łącznie z 327 pozycji, z tego 209 to źródła zagraniczne, 118 – krajowe. To wskazuje na zachowanie akceptowalnej równowagi, jednocześnie z uwagi na szeroki i wielodyscyplinarny przegląd źródeł bibliograficznych jej dobór można uznać za właściwy. Tym niemniej ta część monografii, z uwagi na narracyjny charakter prowadzonych rozważań, jest oceniona wyłącznie na poziomie akceptowalnym.

**Dwa etapy badań** (etapy: 3 i 5), po wprowadzającej analizie literaturowej, **miały charakter empiryczny**. Punktem wyjścia były przeprowadzone badania jakościowe w postaci ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety. Dane zgromadzone zostały z wykorzystaniem techniki CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) wysłanego do wszystkich urzędów gmin (2478) w Polsce. Uzyskano odpowiedzi od 622 respondentów, po usunięciu z próby pozycji ze zbyt szybkim (nie wskazano bliższych szczegółów) czasem udzielenia odpowiedzi do dalszych badań uwzględniono 545 kompletnych odpowiedzi. Wykorzystane narzędzie badawcze w postaci ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety zostało w postaci fragmentarycznej zamieszczone na stronach 201-203 monografii. Fragmentaryczność została wytłumaczona przez Habilitanta w następujący sposób (s. 12): „Ze względu na toczące się rozmowy o komercjalizacji narzędzia zdecydowano się nie ujawniać szczegółowego kwestionariusza zdolności kadrowania, a jedynie przedstawić jego ogólną konstrukcję i przykładowe pytania”. Nie sposób zgodzić się z postawą Habilitanta w tym zakresie. Wiele wniosków wskazywanych w końcowej części monografii płynie wprost z wyników przeprowadzonych badań. Tym niemniej, pomimo jednoznacznie negatywnej oceny tego aspektu prowadzonych w monografii rozważań, przeprowadzone szczegółowe analizy statystyczne, zarysowane hipotezy badawcze oraz bardzo swobodne posługiwanie się przez Habilitanta narzędziami zaawansowanej analizy statystycznej wpływa na zmniejszenie negatywnej oceny tego dyskusyjnego manewru.

W ramach prowadzonych badań w tych dwóch etapach (3 i 5) postawione zostały następujące hipotezy badawcze:

**H1:** Wzrost zdolności widzenia wieloaspektowego (ZWW) prowadzi do wzrostu zdolności ujmowania wieloperspektywicznego (ZUW).

**H2:** Wzrost zdolności ujmowania wieloperspektywicznego (ZUW) prowadzi do wzrostu zdolności otwierania kierunków działania (ZOKD).

**H3:** Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) powoduje spadek zdolności kadrowania eksploracyjnego.

**H3a:** Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) powoduje spadek zdolności widzenia wieloaspektowego (ZWW).

**H3b:** Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) powoduje spadek zdolności ujmowania wieloperspektywicznego (ZUW).

**H3c:** Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) powoduje spadek zdolności otwierania kierunków działania (ZOKD).

**H4:** Wzrost zdolności kadrowania eksploracyjnego istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

**H4a:** Wzrost zdolności widzenia wieloaspektowego (ZWW) istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

**H4b:** Wzrost zdolności ujmowania wieloperspektywicznego (ZUW) istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

**H4c:** Wzrost zdolności otwierania kierunków działania (ZOKD) istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

**H5:** Wzrost zdolności kadrowania eksploatacyjnego (ZKE) istotnie wpływa na zwiększenie sprawności organizacji (SO).

**H6:** Zdolności kadrowania eksploracyjnego są istotnymi mediatorami osłabiającymi wpływ zdolności kadrowania eksploatacyjnego na sprawność organizacji.

Badania rozpoczęto z wykorzystaniem eksploracyjnej analizy czynnikowej metodą osi głównych z rotacją Promax z normalizacją Kaisera. Adekwatność doboru próby zweryfikowano za pomocą miary KaiseraMeyera-Olkina (KMO), natomiast do wyodrębnienia czynników zastosowano kryterium Jollieffa oraz analizę wykresu osypiska.

Do weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykorzystane zostało modelowanie równań strukturalnych (SEM), przy następujących miarach statystycznych:

- statystykach opisowych,
- współczynnika  $\alpha$ -Cronbacha i współczynnika rzetelności łącznej,
- wskaźniku przeciętnej wariancji wyodrębnionej,
- miarach szacowania wartości parametrów modelu przez estymator największego prawdopodobieństwa,
- miarach dopasowania modelu strukturalnego.

Posługiwanie się zaawansowanymi narzędziami statystycznymi przez Habilitanta zasługuje na wyraźne podkreślenie. Pewnym mankamentem jest, stosowane skądinąd w całej monografii, zbyt syntetyczne podejście i brak przybliżenia (choćby w postaci przypisów bibliograficznych) szczegółów zastosowanych metod i narzędzi statystycznych. Z uwagi na charakter publikacji oraz, jak mierniam, jej adresowanie do szerszego grona odbiorców (próba wskazania aplikacyjnego charakteru), takie działanie prowadziłyby do zwiększenia przystępności prowadzonych rozważań dla mniej wyrobionego odbiorcy. Tym niemniej nie sposób traktować tego jako wadę zastosowanego podejścia.

Ostatni, **siódmy etap** prowadzonych badań, miał **charakter koncepcyjny**. Habilitant dokonał w nim oceny koncepcji stylów kadrowania pod względem jej przydatności w zarządzaniu. To pozwoliło sformułować rekomendacje dotyczące kierunków i sposobów doskonalenia stylów kadrowania.

### 3. Ogólna ocena wartości naukowej monografii

Recenzowana monografia naukowa jest bezsprzecznie wartościową pozycją w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Z uwagi na przyjętą metodę badawczą monografia nie ma klasycznej formuły prowadzonych rozważań, wyraźnie rozdzielającej część teoretyczno-koncepcyjną oraz część empiryczną. Zastosowane przez Habilitanta podejście w umiejętny sposób łączy warstwę teoretyczną monografii z prowadzonymi badaniami empirycznymi.

Monografia składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz zakończenia. Wstęp zarysowuje cele prowadzonych rozważań, tak teoriopoznawcze, jak też badawcze. Rozdział pierwszy zawiera definicje, typologie, cechy zdolności organizacyjnych oraz omówienie koncepcji dynamicznych zdolności organizacyjnych, drugi rozdział poświęcony został opisowi koncepcji

sensmakingu oraz jego pogłębionej charakterystyki. W rozdziale trzecim Habilitant przybliży zjawisko kadrowania i wskazuje jego znaczenie w kontekście nauk o zarządzaniu. Czwarty rozdział, w znacznej części empiryczny, zawiera opis i wyjaśnienie dualizmu organizacyjnych zdolności kadrowania, opartych na koncepcji kadrów nadrzędnych i trybów kadrowania. Piąty rozdział monografii ukazuje warianty zależności między organizacyjnymi zdolnościami kadrowania, których przejawem lub nośnikiem są koncepcje zarządzania, z kolei szósty przedstawia wyniki diagnozy zdolności kadrowania w badanych urzędach gmin w Polsce, a także rekomendacje dla menedżerów w zakresie kierunków doskonalenia organizacji i rozwoju zdolności kadrowania. Zwieńczeniem monografii jest jej podsumowanie, w którym Habilitant wskazuje na osiągnięte w monografii cele.

Dalszą ocenę przedstawiono w postaci wypunktowania kluczowych zalet monografii oraz wskazania jej podstawowych mankamentów:

#### Zalety:

- podjęcie aktualnej problematyki kadrowania w ramach kadrowania eksploracyjnego (*framing*) i kadrowania eksploatacyjnego (*priming*),
- przeprowadzenie badań empirycznych z wykorzystaniem zawansowanych narzędzi i metod statystycznych,
- podjęcie próby wyróżnienia czterech stylów kadrowania organizacyjnego łączących zasady eksploracji i eksploatacji,
- wykorzystanie aktualnej i właściwie dobranej literatury przedmiotu.

#### Mankamenty:

- brak załączenia pełnego kwestionariusza ankiety, na którego podstawie przeprowadzono badania empiryczne (motywy wskazane przez Habilitanta nie są przekonujące),
- w znacznej części monografii wykorzystanie hermetycznego stylu pisania w znaczący sposób utrudniającego podążanie za rozważaniami,
- wykorzystanie wyłącznie narracyjnej analizy literatury.

Wskazana powyżej próba usystematyzowania wad i zalet recenzowanej monografii, pomimo wskazania pewnych jej mankamentów, nie podważa wysokiej ogólnej oceny przedstawionego dzieła. Bez wątplenia można zauważyć znaczny wkład przedstawionych rozważań oraz osiągniętych wyników badań w pogłębienie wiedzy na temat zasad łączenia i współpracy eksploatacji i eksploracji w percepcji menedżerów.

Reasumując, w mojej ocenie **monografia** pt. „*Organizacyjne zdolności kadrowania*” autorstwa Mateusza Lewandowskiego **spełnia wymagania ustawowe** stawiane osiągnięciu naukowemu, wynikające z art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Po zapoznaniu się z treściami w niej zawartymi stwierdzam, że **wnosi ona znaczny wkład** w rozwój dyscypliny **nauki o zarządzaniu i jakości**.

#### **IV. Ocena istotnej aktywności naukowej albo artystycznej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej**

Dr Mateusz Lewandowski opublikował w latach 2006–2021 łącznie 42 recenzowane pozycje naukowe, z czego przed obroną doktoratu 6, 36 po uzyskaniu stopnia doktora. Jest autorem 3 monografii, współautorem 2 monografii oraz redaktorem naukowym jednej

monografii. Opublikował 15 artykułów naukowych w czasopismach, z czego 12 jako autor oraz 3 jako współautor (3 z tych pozycji zostały opublikowane w czasopismach z *Impact Factor* – IF). Ponadto dr Mateusz Lewandowski opublikował 15 rozdziałów w monografiach, z czego 9 jako autor i 5 jako współautor oraz 1 artykuł (jako autor) w materiałach pokonferencyjnych.

Powyższy dorobek publikacyjny był prowadzony w ramach trzech nurtów badawczych:

- skupionego wokół innowacji,
- koncentrującego się na zarządzaniu efektywnością,
- dotyczącego projektowania (design).

**Dr Mateusz Lewandowski w ramach zagranicznej aktywności naukowej** wskazuje m.in. na działania w ramach sieci *European Academy of Management* (EURAM) oraz *International Research Society for Public Management* (IRSPM), jak też współpracę z innymi badaczami nad utworzeniem konsorcjów, przygotowując wspólne wnioski grantowe w ramach programów Horyzont 2020 oraz CHANSE.

Ponadto dr Mateusz Lewandowski został nagrodzony 4 nagrodami za prowadzoną działalność naukową.

Wskazane aktywności pozwalają na pozytywną ocenę aktywności naukowej Habilitanta w zakresie istotnej aktywności naukowej albo artystycznej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

## **V. Ocena osiągnięć dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę**

### **1. Osiągnięcia dydaktyczne**

Habilitant jest promotorem pomocniczym w jednym przewodzie doktorskim, w latach 2014–2021 wypromował 83 licencjatów na kierunkach Zarządzanie Publiczne oraz Polityka Społeczna.

Habilitant był zaangażowany w prace zespołów organizacyjnych powołanych w Instytucie Spraw Publicznych w celu opracowania nowych programów studiów dla kierunków: Zarządzanie zmianą społeczną (2019-2020) oraz Zarządzanie publiczne (w latach 2015-2016).

Habilitant od 2007 r. prowadził szereg zajęć dydaktycznych na studiach licencjackich, magisterskich uzupełniających oraz podyplomowych, w j. polskim oraz w j. angielskim. Przykładowe zajęcia to: Podstawy zarządzania, Podstawy zarządzania publicznego, Seminarium licencjackie, Współdziałanie międzyorganizacyjne i sektorowe, Metody projektowania rozwiązań, Zarządzanie programami i projektami, Design Thinking, Public Relations On-Line, Strategic Management.

### **2. Osiągnięcia organizacyjne**

Osiągnięcia organizacyjne Habilitanta dotyczą działania w czterech obszarach:

- działalności w ramach sieci Una Europa, zrzeszającej osiem europejskich uniwersytetów (Freie Universität Berlin, Alma Mater Studiorum Università di Bologna, University of Edinburgh, Helsingin yliopisto/ Helsingfors universitet, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, KU Leuven, Universidad Complutense de Madrid, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne),
- udziału Uniwersytetu Jagiellońskiego w programie MNiSW „Inicjatywy Doskonałości – Uczelnia Badawcza”,
- sprawowanych funkcji w Instytucie Spraw Publicznych UJ,

- funkcji w redakcji czasopisma *International Journal of Contemporary Management*.

### 3. Osiągnięcia popularyzujące naukę

Do osiągnięć popularyzujących naukę Habilitant zalicza publikacje o charakterze popularyzacyjnym, działalność w charakterze moderatora/opiekuna (upowszechnianie wiedzy podczas szkoleń) oraz działania zwiększające zdolności Uniwersytetu Jagiellońskiego w zakresie popularyzacji.

Reasumując stwierdzam, iż **aktywność** dr. Mateusza Lewandowskiego w zakresie dorobku **dydaktycznego, organizacyjnego i popularyzatorskiego** jest wysoka.

## VI. Konkluzja

Przedstawione do oceny:

1. Osiągnięcie naukowe – dzieło opublikowane w całości pt. „*Organizacyjne zdolności kadrowania*”, opublikowane w 2021 r. nakładem PWN, Warszawa [204 strony], autorstwa dr. Mateusza Lewandowskiego, w mojej opinii wnosi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w myśl art. 219 ust. 1 pkt. 2 lit. a Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce,

2. Aktywność naukowa realizowana w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej, spełnia kryterium istotnej aktywności naukowej w rozumieniu art. 219 ust. 1 pkt. 3 Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

W związku z powyższym **wyrażam pozytywną opinię w sprawie nadania dr. Mateuszowi Lewandowskiemu stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

Łódź, 30.06.2022 r.