



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**

Wpłynęło do Dziekanatu WZiKS
Data 03/04/2024
Podpis [signature]



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

Łódź, dn. 20.02.2024r.

dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

magistra Aleksandra Prusa

pt.: „Motywacja finansowa pracowników X S.A”

**napisanej pod kierunkiem dr hab. Izabeli Stańczyk, prof. UŁ i promotora pomocni-
czego dr Anety Kuźniarskiej**

Układ treści

1. Podstawa i przedmiot recenzji	s. 2
2. Cel recenzji	s. 3
3. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta w zakresie nauki o zarzą- dzaniu i jakości	s. 3
4. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej	s. 5
5. Ocena oryginalności rozwiązania problemu badawczego	s. 9
6. Uwagi i pytania.....	s. 10
7. Wniosek końcowy.....	s. 11



**UNIWERSYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

1. Podstawa i przedmiot recenzji

Podstawą niniejszej opinii jest pismo, które podpisał prof. dr hab. Marek Bugdoł, Przewodniczący Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego, z dnia 10.01.2024 roku, informujące, że Rada Dyscypliny NoZiJ UJ na posiedzeniu w dniu 13 grudnia 2023 r. powołała mnie na recenzentkę w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora mgr Aleksandrowi Prusowi, wszczętym w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. We wskazanym piśmie zawarto prośbę o dokonanie oceny rozprawy doktorskiej mgr Aleksandra Prusa pt.: „Motywacja finansowa pracowników X S.A.” napisanej pod kierunkiem dr hab. Izabeli Stańczyk, prof. UJ i promotora pomocniczego dr Anety Kuźniarskiej.

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Aleksandra Prusa pt.: „Motywacja finansowa pracowników X S.A.” napisana pod kierunkiem dr hab. Izabeli Stańczyk, prof. UJ i i promotora pomocniczego dr Anety Kuźniarskiej.

Praca liczy 272 strony i zawiera: stronę tytułową (bez numeru), stronę, której zawarto informację, że praca została wykonana w ramach programu „Doktorat wdrożeniowy” (s. 2), abstrakt w języku polskim i angielskim (s. 3), spis treści - 2 strony (s. 4-5), wstęp - 4 strony (s. 6-9), część zasadniczą - 237 stron (s. 10-246), zakończenie - 3 strony (s. 247-249), bibliografię - 11 stron (s. 250-260), spis rysunków - 1 strona (s. 261), spis tabel - 9 stron (s. 262-270), spis wykresów - 1 strona (s. 271), spis zdjęć - 1 strona (s. 272). W spisie bibliografii ujęto 180 pozycji (26% stanowią źródła obcojęzyczne – 47 pozycji). W wykazach form graficznych zawarto tytuły 8 rysunków, 155 tabel i 16 rysunków i 5 zdjęć. Część zasadnicza pracy składa się z pięciu rozdziałów, które liczą: pierwszy – 69 stron (s. 10-78), drugi – 35 stron (s. 79-113), trzeci – 9 stron (s. 114-123), czwarty – 102 strony (s. 124-225), piąty – 21 stron (s. 226-246).



**UNIwersYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

2. Cel recenzji

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.) i uzasadnia dopuszczenie Pana mgr Aleksandra Prusa do publicznej obrony. W szczególności celem recenzji jest dokonanie oceny czy rozprawa prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata we właściwej dziedzinie i dyscyplinie, czy wykazuje umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Autora oraz czy stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego.

3. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Problematyka rozprawy dotyczy motywowania finansowego i mieści się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Problematyka dysertacji należy do kluczowych zagadnień rozważanych w ramach subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkim. Stanowi aktualny i ważny temat dyskusji w środowiskach naukowych i praktyków.

Zgadzam się z Autorem, że system premiowania jest ważnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzanym w celu powiązania wynagrodzenia z wynikami pracowników. Skuteczny system premiowania przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na motywację pracowników i ich efektywność, ukierunkowuje pracowników, by koncentrowali się na obszarach istotnych dla organizacji i stymuluje zachowania pożądane przez pracodawców, pozwala obniżyć koszty pracy, może poprawić konkurencyjność firmy i sprzyjać utrzymaniu pracowników.

Na podstawie tekstu opiniowanej pracy mogę stwierdzić, że Autor wykazał wiedzę na temat motywowania finansowego w tym czynników, które determinują decyzje zarządcze w tym zakresie. Świadczą o tym w szczególności treści teoretycznej części rozprawy: rozdziału



**UNIWERSYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

pierwszego „Istota systemu motywowania finansowego” oraz rozdziału drugiego pt. „Istota systemu premiowania”. We wskazanych rozdziałach Pan. A. Prus przedstawił teorie motywowania, opisał, jak powstaje motywacja i jak się kształtuje, omówił role podmiotów zsi w tworzeniu systemu motywowania, w szczególności udział związków zawodowych w negocjowaniu warunków wynagradzania, opisał cele, funkcje, formy i zasady premiowania i błędy związane z niewłaściwym premiowaniem.

Przygotowując projekt modyfikacji systemu premiowania w badanym przedsiębiorstwie, Pan A. Prus uwzględnił zalecane w literaturze etapy postępowania, w szczególności: diagnozę sytuacji firmy oraz systemu motywacyjnego i narzędzi premiowania (analiza dokumentacji, wywiady z przedstawicielami związków zawodowych), ustalenie założeń systemu premiowania (cele, zasady mierniki oceny, sposoby pomiaru wyników pracy, sposoby naliczania premii), stworzenie regulaminu, przeprowadzenie szkoleń dla pracowników objętych nowym systemem premiowania oraz dla osób zarządzających, wdrożenie rozwiązań oraz ich monitoring i ewaluacja (rozdziały II i V).

Kandydat jest zorientowany w zagadnieniach dotyczących wprowadzania zmian i problemów związanych z tym procesem. Wie, co może wywołać opory pracowników wobec proponowanych modyfikacji systemu premiowego (rozdział V). Ma także wiedzę na temat sposobu prowadzenia badań (wstęp, rozdział trzeci).

Słabszą stroną pracy jest brak konkretnego określenia ram teoretycznych rozważań. W dysertacji omówiono motywowanie pozafinansowe (w części teoretycznej i empirycznej), tymczasem temat pracy dotyczy tylko aspektów finansowych.

Według mnie brakuje konsekwencji w posługiwaniu się niektórymi terminami, np. motywacja, motywowanie, system motywowania, strategia motywowania, system premiowania, program premiowania, wynagrodzenie, płaca. Synonimiczne traktowanie tych pojęć nie w każdy przypadku jest uzasadnione. Na stronie 10 napisano, cytuję: „Ponadto motywacja może być również układem motywatorów (...)”. Motywacja w sensie atrybutowym jest raczej



UNIwersytet
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
Uniwersytet Łódzki

traktowana jako zbiór motywów. Motywatory to czynniki pobudzające motywację (sposoby motywowania).

Autor nie określił jednoznacznie, jakie rozumienie pojęć przyjmuje, czego konsekwencją są moje powyższe uwagi oraz pewne „nieścisłości” w doborze słów kluczowych i artykułów do przeglądu, o czym napisałam w kolejnej części recenzji, poświęconej umiejętnościom prowadzenia badań. Szkoda, że Autor nie usystematyzował używanych w rozprawie terminów związanych z poruszaną problematyką.

Podstawą do stworzenia skutecznego systemu premiowania jest przyjęcie odpowiednich kryteriów oceny pracy. Niestety zarówno w części teoretycznej jak i empirycznej i projektowej niewiele miejsca poświęcono ocenie pracowniczey.

Podsumowując, stwierdzam, że Autor ma ogólną wiedzę z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Prawdłowo uzasadnił wybór problematyki. Wykazał się także wiedzą z zakresu dyscypliny zarządzanie i jakość oraz ogólną wiedzą o metodach i technikach badań, które wykorzystał. W rozważaniach odwołał się do argumentów, opinii i wyników badań przytaczanych w uznanych pozycjach naukowych, do dokumentów wewnętrznych badanej Firmy i innych źródeł dostępnych w Internecie.

4. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Przedstawiona do recenzji rozprawa pozwala ocenić przebieg pracy naukowej i jej efekty a na tej podstawie wnioskować o przygotowaniu mgr A. Prusa do samodzielnego prowadzenia badań.

Doktorant wykazał się umiejętnością gromadzenia i analizy pozycji źródłowych. W spisie bibliografii ujął 180 pozycji (około 26% stanowią źródła obcojęzyczne). Dobór literatury jest na ogół właściwy. Można było zrezygnować z kilku podręczników, szczególnie ich kolejnych wydań (np.: pozycje 128-130 - wykaz literatury).



**UNIWERSYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

Pan A. Prus napisał (s. 9), że zastosował systematyczny przegląd literatury. Moim zdaniem opis metodyki tego przeglądu jest zbyt ogólny (na przykład, na jakiej podstawie eliminowano teksty z przeglądu?).

Dobór artykułów ze względu na słowa kluczowe nie zawsze wydaje się trafny. Z opisu treści artykułów wynika, że niekoniecznie były one bezpośrednio związane ze słowami kluczowymi. Na przykład zastosowano słowa kluczowe financial motivation i wybrano dziewięć artykułów. Jak wynika z tabeli (s. 19-21) artykuły dotyczyły także „pozafinansowych metod motywacji”. Problemy opisywane w artykułach objętych przeglądem powtarzają się niezależnie od słów kluczowych. Według mnie można było tego uniknąć, przyjmując konkretne definicje pojęć i konsekwentnie wybierać do przeglądu artykuły poświęcone wyłącznie tym słowom. Stosując słowa motywacja, motywowanie, motywowanie pracowników można było przypuszczać, że wspomniana powtarzalność artykułów wystąpi, co wynika z tego, że również w literaturze zamiennie używane są terminy motywacja czy motywowanie.

Na podstawie przeglądu literatury Pan A. Prus określił „istniejący stan wiedzy” w zakresie wybranej problematyki. Sformułował następujący problemem badawczy – wynikający z potrzeb diagnozowanej Firmy – w jaki sposób zmienić system premiowania dla pracowników zakładu produkcyjnego, aby spełniała on funkcję motywacyjną (wstęp s. 7, rozdział III, s. 114). Przyjął, iż głównym celem naukowym opracowania jest „analiza funkcjonującego w X S.A. systemu premiowego oraz zaproponowanie jego modyfikacji” (wstęp, s. 7, rozdział III, s. 115 – sformułowania celu we wstępie i rozdziale III nieco różnią się od siebie). W rozdziale III na s. 115 przedstawił trzy cele szczegółowe opracowania. Na kolejnej, ósmej stronie wstępu i w rozdziale III, s. 115 wskazał cel empiryczny i cel utylitarny. Celem empirycznym była analiza istniejącego systemu premiowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym branży chemicznej oraz poznanie opinii zatrudnionych tamże pracowników na temat motywacyjnych aspektów zawartych w tym systemie” a celem utylitarnym – „przygotowanie projektu zmian w dotychczasowym systemie premiowym”. Na potrzeby prowadzonych badań Autor sformułował



**UNIwersytet
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

także 3 pytania badawcze (wstęp, s. 8, rozdział III, s. 115): jaki jest zakres dopasowania systemu premiowania do specyfiki przedsiębiorstwa i posiadanych zasobów pracy?, jak obecny system premiowania jest postrzegany przez pracowników?, jakie zmiany należy wprowadzić w dotychczasowym systemie premiowania? (wstęp s. 8).

Według mnie lepiej byłoby napisać głównym celem pracy jest (pomijając słowo naukowym, ponieważ zaproponowany przez Autora cel nie odnosi się do aspektu naukowego. Poza tym analiza, w tym przypadku, była sposobem osiągnięcia celu, tj. zidentyfikowania słabych stron systemu premiowania istniejącego w badanej Firmie. To samo dotyczy poznania opinii pracowników – uczyniono to w jakimś celu.

W rozdziale trzecim „Metodyka badań” mgr. A. Prus wyjaśnił, „co chce badać i dlaczego”. Przedstawił cel i przedmiot badań, pytania badawcze oraz przebieg badań, metody i narzędzia badawcze oraz obszar badań. Autor dokonał triangulacji metod w celu „pozyskania większej i bardziej wiarygodnej ilości informacji (s. 114).

Moim zdaniem sposoby wykorzystania metod i technik badawczych, narzędzia badawcze i przebieg badania oraz sposoby analizy danych powinny być opisane bardziej szczegółowo. Autor nie zamieścił kwestionariusza ankiety. W badaniach ankietowych wykorzystał kwestionariusz opracowany przez M. Armstronga i A. Cummins. Analizując dokumenty, skorzystał z opracowań S. Borkowskiej i M. Armstronga.

Wyniki badania zaprezentowano w rozdziale czwartym pt. „Diagnoza istniejącego systemu motywowania finansowego w X S.A.” Omówiono rezultaty audytu dokumentacji, wyniki badań ankietowych i wywiadów. Badanie ankietowe prowadzono od marca do czerwca 2021 roku. Wzięło w nim udział 299 pracowników Firmy. W analizie danych wykorzystano test niezależności chi-kwadrat oraz test ANOVA Kruskala -Wallisa.

Rozdział piąty zawiera projekt systemu motywowania finansowego dla opisywanego przedsiębiorstwa.



**UNIWERSYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

Wyniki badania dały podstawę do udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Cele rozprawy zrealizowano. Autor jest świadom ograniczeń przyjętej metodyki badania (s. 239), ale moim zdaniem wymienił ich za mało. Na przykład nie odniósł się do ograniczeń wynikających z zastosowania wybranych technik gromadzenia danych (s. 249). Doktorant przedstawił kierunki dalszych zmian w systemie premiowania (s. 249).

Z punktu widzenia kryterium oceny istotne jest odniesienie się do struktury rozprawy doktorskiej, która stanowi efekt pracy naukowej.

Opiniowana praca składa się z pięciu rozdziałów. Zawiera także wstęp, zakończenie, spis wykorzystanych pozycji źródłowych oraz wykaz form graficznych. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, trzeci zawiera opis aspektów metodycznych badań własnych a dwa ostatnie – zawierają wyniki i wnioski z badań (projekt modyfikacji systemu premiowania). Każdy z rozdziałów rozpoczyna wprowadzenie, w którym syntetycznie omówiono treści prezentowane w poszczególnych rozdziałach. Ostatni fragment każdego z rozdziałów stanowi podsumowanie zawierające wnioski wynikające z rozważań ujętych w poszczególnych częściach pracy. We wstępie uzasadniono powody podjęcia tematu, przedstawiono cele pracy, opisano sposób realizacji tych celów oraz scharakteryzowano strukturę dysertacji. W podsumowaniu ustosunkowano się do stopnia realizacji celów pracy i przedstawiono syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze.

Moim zdaniem zaproponowana struktura jest prawidłowa, rozważania prowadzone są zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu”. Poszczególnym fragmentom rozprawy nadano tytuły adekwatne do zawartych w nich treści. Moim zdaniem punkt fragment ze strony 74 powinien być ujęty w części empirycznej rozprawy a „Wnioski z badań” w rozdziale czwartym powinny kończyć ten rozdział. Wyniki wywiadów można było ująć po prezentacji rezultatów badań ankietowych. W opracowaniu wykorzystano formy graficzne, ilustrujące, podsumowujące bądź wyjaśniające opisy słowne. Przypisy zredagowano na ogół prawidłowo. Brakuje fragmentu poświęconego na dyskusję wyników.



**UNIWERSYTET
ŁÓDZKI**



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
Uniwersytet Łódzki

Mam pewne wątpliwości do objętości poszczególnych rozdziałów - nie są one proporcjonalne pod względem objętości: pierwszy liczy 69 stron, drugi – 35 stron trzeci – 9 stron, czwarty – 102 strony, piąty – 21 stron. Rozumiem intencje Autora w kwestii podziału pracy na fragmenty, jednak uważam iż dysproporcją są zbyt duże. Zauważyłam również błędy stylistyczne, literowe, interpunkcyjne (na przykład na stronach: 45, 68, 70, 78, 105, 231, 233, 234, 238 i innych).

Odnosząc się do kryterium wymienionego w tytule punktu 4, stwierdzam, że Autor w stopniu wystarczającym opanował warsztat badacza.

5. Ocena oryginalności rozwiązania problemu

Problematyka motywowania finansowego, w tym premiowania stanowi aktualny i ważny temat dyskusji w środowiskach naukowych i praktyków. Pan A. Prus włączył się do tej dyskusji, proponując zmiany w sposobie premiowania pracowników zajmujących stanowiska nie kierownicze w przedsiębiorstwie chemicznym.

Autor dokonał przeglądu literatury poświęconej poruszanej problematyce i na jego podstawie sformułował wnioski (s. 70-71).

Doktorant zaproponował koncepcję badania i sposoby zbierania danych – dostosowując narzędzia zaproponowane w literaturze przedmiotu do specyfiki badanej organizacji (wstęp, rozdział III). Szkoda, że nie zawarł w formie załącznika kwestionariusza ankiety. Dokonał diagnozy systemu motywowania w wybranym przedsiębiorstwie na podstawie badania dokumentów wewnętrznych Firmy, badań ankietowych wśród pracowników i wywiadów z przedstawicielami związków zawodowych. Zidentyfikował słabe strony systemu premiowania w badanej Firmie - „obszary i sposoby ich poprawy” (s. 228). Przedstawił projekt wdrożenia – propozycje zmian systemu premiowania w przedsiębiorstwie (rozdziały V). Wyniki badań własnych zaprezentował w sposób opisowy i wykorzystując formy graficzne (rozdział IV).



UNIWERSYTET
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
Uniwersytet Łódzki

Zaproponował symulację naliczania premii. Wskazał możliwe zagrożenia dla realizacji przygotowanych zmian w modyfikacji systemu premiowego (s. 246). Projekt może zostać wdrożony. Ważne jest monitorowanie wdrożenia i ewaluacja rezultatów.

6. Uwagi i pytania

W tej części recenzji przedstawiam dodatkowe uwagi. Proszę je potraktować jako zaproszenie do dyskusji („Krytyk zawsze wyraża osobistą opinię i wcale nie jest dla autora wyrocznią” - Gustave Flaubert) oraz zachętę do doskonalenia warsztatu badacza. Sformułowałam też kilka pytań („Ważne jest, by nigdy nie przestać pytać. Ciekawość nie istnieje bez przyczyny...” - Albert Einstein):

- ✓ Autor napisał we wstępie, (s. 9), że przedstawi teorie motywowania finansowego. Moim zdaniem teorie te dotyczą nie tylko motywowania finansowego. Poza tym nie odniesiono się do tych teorii we wnioskach z badań.
- ✓ Na s. 86 napisano: „Należy podkreślić, że premiowanie ściśle powiązane jest z planowaniem. Niestety nie rozwinięto „myśli”. **Jaki rodzaj planowania Autor miał na uwadze?**
- ✓ Podstawą do stworzenia skutecznego systemu premiowania jest przyjęcie odpowiednich kryteriów oceny pracy. Tymczasem Autor na s. 233 napisał, cytując: „Zasadne jest uproszczenie oceny lub odejście od stosowania ocen jako wyznacznika do ustalania wysokości premii”. **Na jakiej podstawie miałyby być zatem ustalana premia, zakładając rezygnację z ocen?**
- ✓ Doktorant wspomniał o prowadzeniu obserwacji uczestniczącej (s. 117). **Na czym polegała obserwacja uczestnicząca, kiedy dokładnie była prowadzona, przy pomocy jakich narzędzi?**
- ✓ Na s. 227 Autor napisał, cytując: „Podstawowym celem zmian w systemie premiowym jest poprawa sposobu dystrybucji środków z funduszu premiowego” a na s. 238, cytu-

44



UNIwersYTET
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
Uniwersytet Łódzki

ję: „Opracowane modyfikacje mają na celu wpłynąć na poprawę efektywności oraz poprawę sprawiedliwości dystrybucyjnej (...) podstawowym celem biznesowym organizacji wspierającym modyfikację systemu premiowania jest efektywność i jakość wykonywanej pracy”. **Jaki jest zasadniczy cel zmian w systemie premiowym w badanej firmie?** Cele i uzasadnienie biznesowe powinny być konkretne i mieć charakter mierzalny (Doktorant napisał o tym na stronach 106-107). **Jaki jest zatem uzasadnienie biznesowe proponowanych zmian w systemie premiowania?**

- ✓ Na s. 238 napisano, że cytuję: „celem badawczym niniejszej rozprawy była odpowiedź na pytanie, w jaki sposób zmienić istniejący system premiowy, aby spełniał on funkcję motywacyjną”. We wstępie (s. 7) powyższe pytanie nazwał problemem badawczym. Celem empirycznym, jak wynika ze wstępu była analiza istniejącego systemu premiowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym branży chemicznej oraz poznanie opinii zatrudnionych tamże pracowników na temat motywacyjnych aspektów zawartych w tym systemie” a celem utylitarnym – „przygotowanie projektu zmian w dotychczasowym systemie premiowym”. W zakończeniu również cel pracy został utożsamiony z problemem badawczym (s. 247). Problem i cele powinny być jednakowo sformułowane w całej pracy.

7. Wniosek końcowy

Rozprawa doktorska A. Prusa pt. „Motywacja finansowa pracowników X S.A” napisana pod kierunkiem dr hab. Izabeli Stańczyk, prof. UŁ i promotora pomocniczego dr Anety Kuźniarskiej:

- ✓ potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Autora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości
- ✓ świadczy o tym, że Kandydat opanował umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej w stopniu wystarczającym



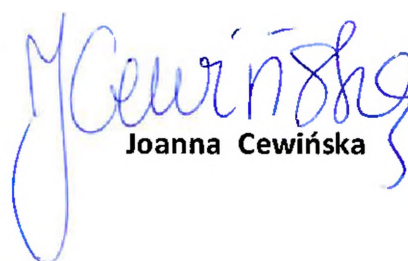
UNIWERSYTET
ŁÓDZKI



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
Uniwersytet Łódzki

- ✓ stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego w zakresie wskazanym w opinii.

Moim zdaniem dysertacja spełnia warunki określone w ustawie rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.) i **uzasadnia dopuszczenie Pana mgr Aleksandra Prusa do publicznej obrony.**


Joanna Cewińska