

dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, prof. AWSB  
Katedra Zarządzania, Wydział Nauk Stosowanych  
Akademia WSB  
ul. Cieplaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza

### **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**Pana mgra Łukasza Pigonia pt. "Kompetencje pracownicze a efektywność zarządzania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych"**  
napisana pod kierunkiem naukowym promotora dra hab. inż. Sebastiana Kota, prof. PCz  
na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgra Łukasza Pigonia zatytułowana *Kompetencje pracownicze a efektywność zarządzania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych*. Promotorem pracy jest dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. PCz.

Podstawę przygotowania recenzji stanowiły Pismo z dnia 06.06.2018 r. (nr R-WZ/BD-510-12/2015) dr hab. Doroty Jelonek, prof. PCz, Dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2003 nr 65 poz. 595 z późniejszymi zmianami).

Ocena rozprawy doktorskiej dokonywana jest w celu określenia: 1) w jakim stopniu dzieło stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, 2) czy praca wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, 3) czy praca dowodzi posiadania przez kandydata do stopnia doktora umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

#### **Ocena ważności i aktualności problematyki rozprawy**

Zarządzanie strategiczne poszukuje w swoich badaniach i teoriach odpowiedzi na pytania: od czego zależy sukces organizacji? jak efektywnie zorganizować i wykorzystywać zasoby firmy? jak rozwijać zasoby firmy? jak reagować na zmiany w swoim otoczeniu? Jako niezbędne dla podniesienia poziomu konkurencyjności należy uznać uwzględnienie wzajemnych związków, zależności i uwarunkowań, które mają miejsce w procesach zarządzania w organizacjach. Kluczowe znaczenie w tych procesach ma zarządzanie kompetencjami.

Kompetencje, ich struktura i możliwości rozwoju, stanowią trwały przedmiot zainteresowania badaczy i praktyków od wielu lat, szczególnie w kontekście nowych wyzwań

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

1

Wpł. dn. 17.08.2018

KW

pojawiających się w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu współczesnych organizacji. Wyzwalają one potrzebę redefiniowania tradycyjnych ról pełnionych zarówno przez pracowników jak i menedżerów oraz wypełnianie ich nowymi zadaniami, a także poszukiwanie narzędzi ich skutecznego rozwoju. Jest to ważny problem w teorii zarządzania i w praktyce współczesnych organizacji, dla którego szerszy kontekst stanowią obszary realizacji funkcji personalnej (dobór na stanowiska - profile kompetencyjne oczekiwane od kandydatów, rozwój pracowników, zarządzanie talentami, identyfikowanie potrzeb szkoleniowych oraz organizowanie i realizacja projektów szkoleniowych), a także doskonaleniu procesów zarządzania zespołami, komunikowania się.

W tym kontekście należy uznać podjętą przez Doktoranta problematykę za bardzo aktualną i ważną - z poznawczego i pragmatycznego punktu widzenia. Z poznawczego, gdyż wciąż jest niewiele publikacji zwartych poświęconych problemom rozwoju kompetencji poprzez szkolenia. O pragmatycznym znaczeniu rozprawy przesądzają wyniki badań, wnioski i opracowany model systemowego podejścia do zarządzania rozwojem kompetencji w organizacji poprzez szkolenia, przydatne dla kadr kierowniczych przedsiębiorstw poszukujących wzorców efektywnych i skutecznych działań w warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku. Szersze przedstawienie kwestii pomiaru efektywności szkoleń i ich wpływu na rozwój kompetencji zespołów sprzedażowych, przyczynia się do wzbogacenia wiedzy oraz wypełnienia luki badawczej w tym obszarze.

### **Koncepcja, cele pracy i hipotezy badawcze**

Przedstawiona do oceny praca doktorska jest rozprawą naukową poświęconą zaprojektowaniu modelu systemowego podejścia do zarządzania rozwojem kompetencji w organizacji poprzez szkolenia oraz analizie jego wpływu na efektywność zarządzania działem sprzedaży. Kanwą dla opracowania modelu jest usystematyzowanie wiedzy na temat kompetencji pracowniczych jako kluczowego zasobu w organizacji, omówienie koncepcji zarządzania przez kompetencje oraz zarządzania kompetencjami, planowania zasobów ludzkich w oparciu o kompetencje, budowy profili kompetencyjnych, przedstawienie szkoleń jako narzędzi rozwoju kompetencji oraz narzędzi oceny efektywności szkoleń. Przedstawiona rozprawa doktorska mieści się merytorycznie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Tytuł pracy pozostaje w związku z prezentowanymi w rozprawie problemami. Jest sformułowany dość szeroko, co nie jest błędem, jednak zaakcentowanie w nim problematyki efektywności szkoleń, której poświęcono znaczną część pracy (stanowi główny i kluczowy

element zarządzania zespołem sprzedażowym) i która została ujęta w celu głównym pracy) zwiększyłyby jego precyzję.

We wstępie dysertacji Autor za główny cel pracy przyjmuje: *"określenie siły wpływu szkoleń na rozwój kompetencji pracowników i efektywność zarządzania działem sprzedaży"*. Dla tak sformułowanego celu głównego Autor definiuje (s. 94-95) siedem szczegółowych celów badawczych ukierunkowanych na:

- określenie sposobu identyfikacji luk kompetencyjnych pracowników działu sprzedaży oraz sposobów i metod doboru szkoleń do potrzeb zespołu sprzedażowego,
- identyfikację metod stosowanych w ocenie efektywności szkoleń,
- ocenę wpływu wdrażanych szkoleń na zarządzanie działem sprzedaży, a pośrednio na wyniki całego przedsiębiorstwa,
- określenie poziomu wsparcia menedżerów dla rozwoju kompetencji pracowniczych.

Zarówno cel główny, jak i skorelowane z nim cele szczegółowe praktyczne zdefiniowane zostały poprawnie. Autor nie określił jednak celów teoretycznych.

W powiązaniu z celami badawczymi Autor sformułował hipotezy badawcze. W tym miejscu pojawia się pewna niekonsekwencja Autora i nieczytelność założeń. We wstępie (s. 5-6) Autor przytacza tezę główną i tezy pomocnicze, by na s. 94-95 nazwać je hipotezą główną i szczegółowymi hipotezami badawczymi i przedstawić ich szerszy niż we wstępie zbiór. Pewne uwagi dotyczą sformułowania niektórych hipotez szczegółowych:

- (hipo)teza główna (s. 5, 94): *na skutek ograniczonego zaangażowania i wiedzy menedżerów ds. szkoleń i kierowników sprzedaży z zakresu luk kompetencyjnych i potrzeb rozwojowych członków zespołu handlowego, realizowane szkolenia sprzedażowe nie wpływają znacząco na poprawę wyników działalności podmiotu (co oznacza określenie "znacząco"?)*,
- (hipo)teza pomocnicza 1 (s. 5, na s. 94 określona pomyłkowo jako główna hipoteza badawcza): *stosowane przez osoby odpowiedzialne za rozwój kompetencji metody i sposoby oceny efektywności szkoleń nie są w pełni dopasowane do potrzeb zespołu handlowego (co oznacza "nie w pełni"? czy chodzi o 100% dopasowanie?)*.

Pomimo powyższych uwag stwierdzam, iż hipotezy są sformułowane poprawnie i spełniają wymogi stawiane rozprawom naukowym.

### **Ocena merytoryczna pracy oraz jej układu i struktury**

Dysertacja doktorska mgra Łukasza Pigonia to zwarte studium o charakterze teoretyczno-empirycznym. Składają się na nie wstęp, pięć rozdziałów (trzy o charakterze teoretycznym stanowiące analizę literatury krajowej i zagranicznej oraz dwa o charakterze empirycznym) oraz podsumowanie obejmujące wnioski szczegółowe, a także załącznik zawierający kwestionariusze narzędzi badawczych (całość pracy, wraz z bibliografią i załącznikami, obejmuje 212 stron). W bibliografii wymieniono 219 pozycji literaturowych, w tym 66 pozycji w języku angielskim). Część merytoryczną pracy uzupełnia również spis tabel (88 pozycji), schematów (3 pozycje) oraz wykresów (41 pozycji). Taką strukturę uznaję za poprawną, podobnie jak i objętość całości.

Układ pracy, struktura podziału treści, kolejność rozdziałów i podrozdziałów jest poprawna. Uporządkowany tok wywodów sprawia, iż poszczególne rozdziały są ze sobą logicznie powiązane. Zastrzeżenie może budzić tu jedynie brak krótkiego wprowadzenia/uzasadnienia do rozdziału 3 wyjaśniające koncentrację Autora na problematyce efektywności szkoleń.

Mocną stroną pierwszej części pracy jest syntetycznie przeprowadzony wywód dotyczący zarządzania rozwojem kompetencji i zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Za zbędne uważam wprowadzenie na s. 9-10. Szczególnie dużo uwagi Autor poświęcił ocenie kompetencji oraz dokonał przeglądu metod rozwoju kompetencji pracowniczych traktując je jako punkt wyjścia dla planowania skutecznych metod rozwoju. Autor w swojej rozprawie doktorskiej dokonał spójnego przeglądu wielu pozycji źródłowych przedstawiających poglądy i stanowiska innych autorów, dokonał również ich systematyzacji. Zastrzeżenie może budzić nie dość wyraźna krytyczna analiza prezentowanych metod oraz brak własnej refleksji. Brakuje również syntetycznego podsumowania całego rozdziału. Ponieważ Autor nie wyznaczył celów teoretycznych związanych z zagadnieniem kompetencji, traktuję ją jako uporządkowanie kwestii terminologicznych i kanwę do dalszych rozważań i analiz.

Rozdział drugi koncentruje się na zagadnieniach zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Nie jest dla mnie jasne, czy w pierwszym podpunkcie tego rozdziału Autor stosuje zamiennie pojęcia: *zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje* oraz *systemowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi?* (s. 54-55). Wybrane przez Autora definicje tych pojęć są zbyt ogólne, by umożliwić jednoznaczne rozpoznanie tego faktu. Również kolejne określenia wprowadzone na dalszych stronach tego podrozdziału (s. 55-56) tj. strategia rozwoju zasobów ludzkich, strategia zarządzania zasobami ludzkimi, strategia personalna, "odpowiednie praktyki" jako synonim różnych strategii w danej

organizacji, systemowe skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim... Liczę, że Doktorant zechce przybliżyć swoje stanowisko w tej kwestii w dyskusji podczas obrony rozprawy doktorskiej wyjaśniając relacje pomiędzy poszczególnymi pojęciami. W dalszej części rozdziału drugiego Autor identyfikuje potrzebę tworzenia modeli kompetencyjnych w organizacji. Zauważa także złożoność procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje analizując takie elementy tego procesu jak planowanie zasobów ludzkich, szkolenie i rozwój pracowników oparte na kompetencjach, zarządzanie pracownikami w oparciu o kompetencje. Niestety również ten rozdział nie został opatrzony podsumowaniem i własną refleksją Autora.

Rozdział trzeci został poświęcony metodom oceny efektywności szkoleń w procesie zarządzania rozwojem kompetencji pracowniczych. Wspomniany już brak krótkiego wprowadzenia/uzasadnienia do rozdziału 3 wyjaśniającego koncentrację Autora na problematyce efektywności szkoleń powoduje wrażenie sprowadzenia efektywności zarządzania zespołem sprzedażowym do efektywności szkoleń. Treści w tym rozdziale przedstawione są jednocześnie syntetycznie i wyczerpująco.

Część empiryczna rozprawy została zawarta w rozdziałach 4 i 5, skoncentrowanych na omówieniu metodyki badań oraz prezentacji i analizie osiągniętych wyników, prezentacji i uzasadnieniu zaproponowanego modelu systemowego podejścia do zarządzania rozwojem kompetencji w organizacji poprzez szkolenia. Ta część rozprawy ma znaczenie praktyczne, gdyż zaproponowany model wskazuje na kluczowe elementy, które przedsiębiorstwa powinny uwzględniać opracowując nowe programy rozwojowe, a które będą się przekładać na realizację zarówno celów indywidualnych jak i celów całego przedsiębiorstwa. Za znaczący walor części empirycznej pracy uważam wieloetapowość procesu badawczego, zmierzającego - przy wykorzystaniu różnych narzędzi badań i zróżnicowaniu prób badawczych - do określenia determinant efektywności szkoleń jako narzędzia rozwoju kompetencji, opracowania na tej bazie modelu oceny efektywności szkoleń, a następnie sprawdzenie jego aplikowalności, wytyczając jednocześnie warunki brzegowe jego skuteczności.

W rozdziale czwartym Autor przedstawił cele badawcze i hipotezy badawcze, opisał metodykę badań oraz dokonał charakterystyki próby badawczej. Próba badawcza i sposób jej doboru nie budzą zastrzeżeń. Wątpliwość budzi natomiast przedstawiona w tabeli 4.1 (s. 93) - prezentującej strukturę ilościową uczestników badania - ogólna liczba kierowników i menedżerów ds. szkoleń w firmie. Co oznaczają dane w tej kolumnie? - czy należy rozumieć, że w badaniu uczestniczyły firmy, w których na każdym 4 pracowników przypadł jeden

menedżer ds. szkoleń? Podobnie, zaszczerzenie budżet wykres 4.2 - nie jest jasne, co stanowi pulę 100% na tym wykresie.

Szczegółowa prezentacja wyników badań przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród menedżerów ds. szkoleń, w tym m.in. znajomości metod oceny efektywności szkoleń wśród menedżerów ds. sprzedaży, poziomu wykorzystania poszczególnych metod, determinant wykorzystania/nie wykorzystania poszczególnych metod (czasochłonność, dokładność), poziomu zaangażowania menedżerów w proces rozwoju kompetencji swoich podwładnych, wykorzystania profili kompetencyjnych, planowania szkoleń w oparciu o luki kompetencyjne, pozwala na konstatację, iż jest to obszerny i wnikliwy obraz organizacji szkoleń w badanych przedsiębiorstwach. Pozwolił na zweryfikowanie części postawionych hipotez szczegółowych. Nie sposób się jednak zgodzić z Autorem w kilku kwestiach, a w szczególności w sposobie formułowania wniosków z badań, m.in.:

- na wyrost jest stwierdzenie, że "menedżerowie znają" daną metodę oceny efektywności szkoleń, jeśli jej znajomość potwierdziło 38% badanych (s. 96-97),
- nie można oceniać poziomu wykorzystania poszczególnych metod nie znając częstotliwości organizacji szkoleń (s. 97),
- stosując 5-elementową skalę odpowiedzi (*zdecydowanie się zgadzam, raczej się zgadzam, częściowo się zgadzam, raczej się nie zgadzam, zdecydowanie się nie zgadzam*) należy przyjąć uniwersalnie, że środkowa odpowiedź jest odpowiedzią neutralną, pół na pół; nie można jej raz interpretować "bardziej za", a innym razem "bardziej przeciw", co zdarza się Autorowi,
- nie można przyjąć, że w przypadku 44 odpowiedzi pozytywnych i 45 negatywnych (w próbie 89 respondentów), można mówić o "zdecydowanej przewadze" odpowiedzi negatywnych (s. 109),
- sposób przedstawienia wyników wskazuje na pewną determinację Autora (choć z pewnością nie zamierzoną), by potwierdzić założony w hipotezach negatywny obraz oceny efektywności szkoleń; podczas, gdy w poprzedniej uwadze przewaga jednego respondenta w odpowiedziach negatywnych stanowiła o "zdecydowanej przewadze", w kolejnym pytaniu poziom 48% jest w pełni satysfakcjonujący dla Autora jako przyjęcie stawianego przypuszczenia (s. 110).

Przedstawione wyżej uwagi nie umniejszają wartości badania jako takiego, są natomiast sugestią dla Autora, by w kolejnych projektach badawczych nie bać się

obiektywizmu naukowego i dopuścić możliwość negatywnego zweryfikowania postawionych hipotez.

Drugi etap badań pozwolił Autorowi na zbadanie efektywności przeprowadzonych szkoleń oraz ocenę wpływu na wyniki osiągane przez dział sprzedaży badanych firm. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem ankiety wśród kierowników sprzedaży. Próba liczyła 258 respondentów. Ankieta zaprezentowana w załączniku rozprawy (s. 206) jest dobrze przygotowanym narzędziem od strony treści merytorycznych, zawartych pytań, poruszanych w niej problemów. Moje wątpliwości dotyczą zaproponowanej skali. Taka konstrukcja skali sprzyja subiektywnej ocenie sytuacji, co może wpłynąć na wyniki badań i interpretację badanych zależności. W analizie wyników badań Autor wykorzystał również nieparametryczny test niezależności chi-kwadrat oraz tabele kontyngencji. Szczegółowa prezentacja wyników obejmowała zagadnienia wpływu wdrożonych szkoleń na zwiększenie realizacji planów sprzedażowych, ocenę dostosowania szkoleń, ich tematyki do aktualnych potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników działu sprzedaży, w tym w oparciu o system ocen kompetencyjnych dostosowany do zajmowanego stanowiska, ocenę wpływu szkoleń na zwiększenie poziomu kompetencji u pracowników, metody identyfikacji luk kompetencyjnych, ocenę wzrostu efektywności zarządzania zespołem na skutek przeprowadzonych szkoleń. Wykorzystanie narzędzi analizy statystycznej pozwoliło na zweryfikowanie kolejnych hipotez szczegółowych. Do prezentacji tej części badań także odnoszą się uwagi „techniczne” sformułowane powyżej dotyczące niedokładności formułowania wniosków z badań (m.in. s. 113, 114, 115, 118, 119).

W rozdziale piątym w kolejnym etapie procesu badawczego Autor zaprezentował – wykorzystując doświadczenia i wyniki dotychczasowych badań – model systemowego podejścia do rozwoju kompetencji, który obejmuje trzy kluczowe etapy: przygotowania szczegółowego programu rozwoju, wdrożenie programu oraz ewaluacja. Celem wdrożenia modelu systemowego podejścia do rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwie powinno być zwiększenie efektywności rozwoju kompetencji poprzez szkolenia. Wartością dodaną tego opracowania jest kompleksowość modelu oraz zaprojektowane przez Autora w dalszym kroku jego przykładowe wdrożenie i sprawdzenie skuteczności. Ten etap badań oceniam wysoko.

W pracy wykorzystano zarówno badania literaturowe, jak i badanie empiryczne, z wykorzystaniem metody ankietowej, analizy przypadków (*case-study's*). Uwagę zwraca rzetelność opisu przyjętych założeń, wykorzystanych metod oraz duża wiedza Doktoranta w tym zakresie. Autor wykorzystał metodę logicznego tłumaczenia faktów, które dotyczyły

rozważania relacji między doniesieniami naukowymi a obserwowaną rzeczywistością. Dokonane przez mgra Łukasza Pignonia ustalenia dotyczące budowy modelu systemowego podejścia do rozwoju kompetencji oraz sformułowane wnioski należy ocenić bardzo wysoko. Dostarczają wiedzę o charakterze teoretycznym i praktycznym, mogą przynieść wymierne korzyści zarówno naukowcom jak i praktykom. Pozwoliły Doktorantowi na znalezienie odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Reasumując, praca doktorska mgra Łukasza Pignonia stanowi indywidualny i oryginalny wkład w problematykę rozwoju kompetencji, a w szczególności wykorzystania w tym celu szkoleń i oceny ich efektywności. Dokonana ocena pozwala stwierdzić, iż przyjęte w rozprawie cele zostały przez Autora osiągnięte.

Jako refleksję końcową chciałabym sformułować refleksje/pytania do dyskusji w trakcie publicznej obrony lub jako sugestie/punkt wyjścia do dalszych badań:

- 1) proszę wyjaśnić ewentualne różnice i relacje między pojęciami *zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje* oraz *systemowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi*, a także skomentować różnorodność pojęć, o których wspomniałam na s. 4 recenzji;
- 2) proszę wyjaśnić różnice i relacje między pojęciami *kompetencji organizacji* oraz *kompetencji osobistych (pracowniczych)*;
- 3) systemowe podejście do organizacji i oceny efektywności szkoleń pracowników zespołu sprzedażowego to bardzo istotny element zarządzania zespołem działu sprzedaży ale nie jedyny; proszę o krótką refleksję, w jakiej relacji pozostaje rozwój kompetencji do pozostałych obszarów zarządzania zespołem;
- 4) Autor sam stwierdza (s. 75), że *w każdej organizacji, oprócz szkoleń, prowadzi się szereg innych aktywności mających na celu zwiększenie osiągniętych rezultatów*; a) czy - zdaniem Doktoranta - szkolenia mogą być jedyną determinantą podnoszenia konkurencyjności organizacji; b) jak - w sytuacji, gdy szkolenia nie są jedyną determinantą - oszacować ich wpływ na rozwój organizacji?

### **Konkluzje końcowe**

Rozprawa doktorska magistra Łukasza Pignonia pt. *Kompetencje pracownicze a efektywność zarządzania działem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych* jest udanym rozwiązaniem problemu naukowego zawartego w tytule rozprawy. Autor zrealizował cele



pracy i zweryfikował postawione hipotezy. Praca wnosi do poruszanej problematyki nowe i interesujące treści. Recenzowana dysertacja jest przykładem oryginalnego, autorskiego opracowania, napisanego na odpowiednim poziomie naukowym.

Konkludując, stwierdzam, że praca spełnia wymogi *Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz.U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.) oraz *Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 03 października 2014 r. w sprawie szczegółowego trybu przeprowadzenia czynności w przewodach doktorskich i habilitacyjnych oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora*. Biorąc pod uwagę fakt, iż przedstawiona do oceny praca doktorska mgra Łukasza Pigionia:

- stanowi oryginalne rozwiązanie przez Doktoranta problemu naukowego, jakim jest zaprojektowanie modelu systemowego podejścia do zarządzania rozwojem kompetencji w organizacji poprzez szkolenia;
- posiada walory poznawcze, metodyczne i aplikacyjne;
- zrealizował założone cele, Doktorant wykazał się umiejętnością formułowania problemów badawczych, zastosowania odpowiednich metod i technik badawczych oraz umiejętnością analizy i syntezy;
- potwierdza bardzo dobrą znajomość oraz posiadanie wiedzy przez Doktoranta z zakresu rozwoju kompetencji, identyfikacji luk kompetencyjnych, organizacji szkoleń, oceny efektywności szkoleń, zarządzania zespołem sprzedażowym,
- sposób prowadzenia wywodu, prezentowania w dysertacji badanych problemów, sposób wykorzystania metod i technik badawczych, zaplanowania i przeprowadzenia badań w poprawny metodologicznie sposób, potwierdza poprawny warsztat naukowy oraz zdolność i przygotowanie do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta,

wnoszę o przyjęcie pracy przez Radę Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej oraz dopuszczenie do publicznej obrony.

  
dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, prof. AWSB