

18.02.2025 r.

Prof. dr hab. Artur Świerczek
Katedra Logistyki Ekonomicznej
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Recenzja osiągnięć i aktywności naukowej dr Grażyny Kędzi
w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

1. Podstawa opracowania recenzji oraz wymogi prawne wobec osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego

Podstawę formalną recenzji stanowi pismo z dnia 20 stycznia 2025 roku, podpisane przez Prof. dr hab. Ewę Walińską, Przewodniczącą Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, informujące o powołaniu mnie na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr Grażyny Kędzi. W rezultacie otrzymałem następujące dokumenty:

1. Pismo przewodnie Przewodniczącej Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
2. Postanowienie Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 16 grudnia 2025 r. w sprawie powołania Komisji habilitacyjnej;
3. Wniosek Habilitantki wraz z załącznikami:
 - a) dane Habilitantki,
 - b) kwestionariusz osobowy,
 - c) kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora,
 - d) autoreferat w języku polskim przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych,
 - e) autoreferat w języku angielskim przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych,
 - f) wykaz osiągnięć naukowych,
 - g) oświadczenie RODO,
 - h) urządzenie elektroniczne zawierające dokumentację;

W wyniku weryfikacji powyższej dokumentacji habilitacyjnej, stwierdziłem brak jednoznacznego odniesienia Habilitantki do trzeciej przesłanki ustawowej warunkującej otrzymanie stopnia naukowego doktora habilitowanego. W związku z tym skierowałem prośbę do dr hab. Pawła Głodka, prof.

UŁ, Sekretarza Komisji habilitacyjnej, o uzupełnienie informacji. W rezultacie w dniu 10 lutego 2025 otrzymałem pakiet następujących dokumentów:

1. Uzupełnienie – informacja od dr Kędzi (podpisany skan).
2. Cooperation letter od prof. Renato Passaro.
3. Zaświadczenie od dr hab. T. Bartosza Kalinowskiego, prof. UŁ.

Powyższe uzupełnione dokumenty Sekretarz Komisji habilitacyjnej przesłał wszystkim jej Członkom w dniu 11 lutego 2025 r.

Na mocy art. 219, ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571) stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która spełnia łącznie następujące trzy przesłanki:

- 1) posiada stopień doktora;
- 2) posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej:
 - a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub
 - b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit b, lub
 - c) 1 zrealizowane oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne;
- 3) wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Zgodnie z wnioskiem Habilitantki, wypełnienie powyższych wymagań ustawowych zostanie poddane ocenie z punktu widzenia dziedziny nauk społecznych, dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Posiadanie przez Habilitantkę stopnia doktora (przesłanka 1)

Dr Grażyna Kędzia ukończyła studia wyższe w 2005 roku na Wydziale Biologii i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, uzyskując tytuł zawodowy magistra. W 2010 roku obroniła rozprawę doktorską pt. „Zarządzanie ryzykiem w relacjach dostawca-odbiorca na rynku B2B”, przygotowaną na Wydziale Zarządzania pod opieką naukową promotora dr hab. Macieja Urbaniaka,

prof. UŁ. Recenzentami rozprawy byli: dr hab. Jarosław Sosnowski, prof. UŁ oraz dr hab. Maciej Szymczak, prof. UEP.

W związku z tym należy stwierdzić, że Habilitantka wypełnia przesłankę 1, posiada bowiem stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

3. Posiadanie w dorobku osiągnięć naukowych, stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości (przesłanka 2)

3.1. Ocena osiągnięcia naukowego, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2b

3.1.1. Ocena stopnia powiązania tematycznego publikacji w cyklu

Jako główne osiągnięcie naukowe, będące podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego, dr Grażyna Kędzia wskazała jednotematyczny cykl pt. „Włączanie dostawców w rozwój produktów jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszanie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze”, obejmujący 8 publikacji.

Zgodnie z wymogiem formalnym określonym w art. 219 ust. 1 pkt. 2b, wszystkie pozycje cyklu pojawiły się drukiem w czasopismach naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit b.

Do cyklu 8 publikacji naukowych Habilitantka zaliczyła następujące pozycje:

1. Wieteska, G. (2018). The domino effect – disruptions in supply chains, *LogForum*, 14(4), 495-506.
2. Wieteska, G. (2018). Design of resilient supply chains [w]: Studzieniecki, T., Kozina, M., Alilovic, D., S. (red.), *Economic and Social Development. Book of Proceedings ESD 2018*, 571-578.
3. Wieteska, G. (2019). How to measure the supplier involvement? *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 8, 29-39.
4. Wieteska, G. (2020). How to measure SCRES? – the perspective of flexibility and redundancy in relationships with suppliers, [w:] A. Michałkiewicz, W. Mierzejewska (red.), *Contemporary organisation and management. Challenges and trends*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 173-201.
5. Wieteska, G. (2020). The impact of supplier involvement in product development on supply chain risks and supply chain resilience, *Operations and Supply Chain Management-An International Journal*, 13(4), 359-374.
6. Kędzia, G. (2022). Dostawca w procesie rozwoju produktu, *Uniwersytet Łódzki, Łódź*, ss. 282.
7. Kędzia, G. [70%], Staniec I. [30%], (2022). The impact of supplier involvement in product development on supply chain resilience: the mediating role of communication, *International Journal for Quality Research*, 16 (4), 973-998.
8. Kędzia, G. (2024). The ambiguous impact of supplier involvement in product development on supplier relationship resilience and company performance, *Central European Management Journal*, 32 (2), 233-261.

Publikacje wyróżnione w cyklu należy zaliczyć do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności zaś do subdyscypliny logistyki.

Pierwsza publikacja pt. „The domino effect – disruptions in supply chains (LogForum, 14(4), 495-506) podejmuje problematykę rozprzestrzeniania zakłóceń w łańcuchu dostaw. Zgodnie z treścią artykułu, Autorka stwierdza istnienie luki badawczej dotyczącej zjawiska, która określiła mianem „efektu domina”. Chciałem w tym miejscu nieskromnie zauważyć, że ta bardzo interesująca tematyka była przedmiotem moich badań kilka lat wcześniej (pierwsza zwarta publikacja na ten temat pojawiła się w 2012 roku). W moich badaniach rozprzestrzenianie zakłóceń pogłębiłem o problematykę narastania siły ich wpływu podczas transmisji (propagacji), nazywając to zjawisko „efektem śnieżnej kuli” (‘snowball effect’ lub ‘rippling effect’). Uzupełnieniem tych badań była analiza przesłanek prowadzących do tego efektu, w tym badanie intensywności i zasięgu integracji między podmiotami łańcucha dostaw. W związku z tym mam pełną świadomość złożoności tej problematyki badawczej, która jest spotęgowana wieloma dylematami towarzyszącymi mi podczas tego badania. Lektura artykułu Habilitantki skłania mnie do stwierdzenia, że problem potraktowano raczej powierzchownie nie wnikając w głębszą analizę tego fascynującego fenomenu. Nawet badając warstwę procesową, eksponowaną na ryzyko i powodane przez nie zakłócenia, istotny jest kierunek rozprzestrzeniania zakłóceń, rodzaj przepływu jako nośnika determinującego propagację w łańcuchu dostaw (np. przepływ produktu, informacji, pieniędzy), postać zakłóceń (np. zakłócenie w przepływie produktów w jednej firmie może przybierać inną postać w przepływie produktów) itp. Ponadto, pytanie wprost respondentów o procesy, bez ich wyjaśnienia, wskazania działań czy czynności w ramach tych procesów, jest zbyt ogólne. Przykładowo, co respondenci rozumieli pod pojęciem „demand management” czy „logistics of production” podczas udzielania odpowiedzi, nawet mimo zastosowania metody CATI. To ważne kwestie, mające wpływ na otrzymane rezultaty. Dodatkowo, wzięwszy pod uwagę nakład czasowy, wysiłek badawczy oraz wielkość otrzymanej próby, szkoda, że nie przedstawiono pogłębionej analizy statystycznej, a rezultaty ograniczono do interpretacji prostych udziałów procentowych określonych wskazań respondentów. W badaniu nie uwzględniono również zmiennych kontrolnych, warunkujących kontekst otrzymanych wyników. W świetle powyższych przesłanek, w mojej opinii, rezultaty publikacji mogą wносить jedynie umiarkowany, niewielki wkład do dyscypliny.

Druga publikacja pt. Design of resilient supply chains ([w]: Studzieniecki, T., Kozina, M., Alilovic, D., S. (red.), Economic and Social Development. Book of Proceedings ESD 2018, 571-578) podejmuje próbę oceny roli decyzji zakupowych podczas angażowania dostawców w proces NPD w celu konfiguracji procesów rezyliencyjnych. W tym celu przeprowadza systematyczny przegląd literatury. W następstwie badań rozpoznaje atrybuty rezyliencyjnego łańcucha dostaw, którymi są: elastyczność,

redundancja, przejrzystość i widoczność, zwinność, kolaboracja oraz współdzielenie informacji. Jak pokazuje omówiony w artykule przykład, rezylienty łańcuch dostaw może być kształtowany w procesie rozwoju produktu, za pomocą określonych decyzji zakupowych. Niemniej, jak wskazano w artykule, elastyczność i redundancja to atrybuty kluczowe dla formowania rezylienty łańcuchów dostaw. Podsumowując, należy uznać, że publikacja wnosi wkład do nauki.

Kolejny artykuł pt. „How to measure the supplier involvement?” (Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 8, 29-39) prezentuje problematykę pomiaru włączania dostawców w proces rozwoju produktu. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury opracowano trzy konstrukty - degree of supplier involvement, partnership practices oraz communication, obejmujące w sumie 26 zmienne manifestujących dobre praktyki w zakresie współpracy z dostawcami w procesie rozwoju produktu. Zgadzam się z Autorką, że ważnym elementem dopełniającym to badanie byłaby walidacja powstałego instrumentu badawczego w praktyce. W mojej opinii rezultaty artykułu wnoszą pewien wkład do dyscypliny.

Następna publikacja pt. “How to measure SCRES? – the perspective of flexibility and redundancy in relationships with suppliers” ([w:] A. Michałkiewicz, W. Mierzejewska (red.), Contemporary organisation and management. Challenges and trends, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 173-201) kontynuuje problematykę pomiaru tym razem odporności (rezyliencji) relacji z dostawcami. Nie ukrywam, że to zagadnienie jest mi również bliskie, bowiem zajmowałem się badaniem odpornych łańcuchów dostaw na gruncie teorii złożonych systemów adaptacyjnych (CAS). Zgadzam się z Autorką, że redundancja zasobów oraz elastyczność funkcjonowania to dwa ważne działania (strategie), choć nie jedyne, zapewniające odporność w poszczególnych fazach procesu adaptacji organizacji po wystąpieniu zakłócenia. Ważnym pozytywnym walorem publikacji jest walidacja narzędzia w praktyce, wśród menedżerów. Na tej podstawie zbudowano zestaw pomiarowy, którego zmienne (dobre praktyki) zakwalifikowano do czterech obszarów - supplier flexibility, procurement flexibility, logistics flexibility oraz redundancy. Poddane walidacji rezultaty przedstawione w publikacji uzupełniają wyniki wcześniejszych badań, przez co wnoszą wkład do dyscypliny.

W artykule pt. “The impact of supplier involvement in product development on supply chain risks and supply chain resilience” (Operations and Supply Chain Management - An International Journal, 13(4), 359-374) podjęto badanie wpływu zaangażowania dostawców w rozwój produktu na ryzyko operacyjne dostaw, a w dalszej kolejności wpływ na rezyliencję łańcucha dostaw. Mimo zgromadzenia bardzo licznej próby badawczej (co z pewnością wiązało się z dużym zaangażowaniem w proces badania, nakładem czasu i środków) oraz wykorzystania zaawansowanej wielowymiarowej analizy statystycznej, wyniki badania nie można uznać za wnoszące wkład do dyscypliny. Spowodowane jest to uchybieniami natury metodologicznej oraz metodycznej. W szczególności, jak

zauważono w artykule, jakość modelu nie można uznać za satysfakcjonującą i nie zmienia tego stwierdzenie w artykule, że mimo wszystko model można dalej wykorzystywać w interpretacji, ponieważ spełnia minimalne wymagania teoretyczne. Przecież po to wykorzystujemy badania empiryczne, aby właśnie potwierdzić (lub nie) nasze domysły w postaci modelu. Ponadto, należy również zauważyć, że w publikacji nie przedstawiono całościowego raportu dotyczącego wyników CFA, np. wskaźnika CR, wartości AVE, analizy dyskryminacyjnej (discriminant validity) itp. Same wartości alfa Cronbacha nie wystarczą. Przykładowo, przypatrując się bowiem ładunkom czynnikowym dla pierwszego konstruktów (tabela 1), mimo względnie akceptowalnej wartości alfa Cronbacha, wartość AVE dla tego konstruktów będzie poniżej akceptowanego poziomu 0,5. W rezultacie, w późniejszej analizie wartość RMSEA jest nieakceptowalna, podobnie jak wartości GFI oraz AGFI, które są na granicy akceptowalności.

Co ważniejsze, zastosowany model nie mierzy tego, co wynika z przeglądu literatury. Mam tu w szczególności na myśli następujące konstrukty: company's operational risk, supply risk, supply chain resilience. Przykładowo w przypadku dwóch pierwszych zmiennych latentnych narzędzie pomiarowe zapytuje wprost o relacje między zaangażowaniem i redukcją ryzyka, a przecież to dopiero ma ustalić model, a nie respondenci w pytaniach. Zamiast tego, zmienne ukryte powinny raczej obejmować problematykę ryzyka, w szczególności zakłóceń. Ponadto, w odniesieniu do trzeciej zmiennej ukrytej – supply chain resilience – z przeglądu literatury wynika rozumienie odporności w sensie rezultatywnym, a nie czynnościowym. Po to ograniczamy ryzyko, aby otrzymać pozytywny wpływ na rezyliencję (patrz: H3 oraz H4). Natomiast zastosowane w rezultacie operacjonalizacji zmienne w tym konstrukcie dotyczą czynności w procesie adaptacji, co w tym przypadku nie odpowiada uzasadnieniu teoretycznemu. Co więcej, w badaniu wykorzystującym CB-SEM należy raczej unikać konstruktów zbudowanych z dwóch zmiennych (konstrukt OP), co wynika ze specyfiki analizy równań strukturalnych. W świetle powyższych argumentów, rezultaty badania przedstawione w artykule nie wnoszą znaczącego wkładu w rozwój dyscypliny.

Kolejna pozycja w cyklu to monografia pt. „Dostawca w procesie rozwoju produktu” (Uniwersytet Łódzki, Łódź, ss. 282). Jej celem jest próba usystematyzowania wiedzy o problematyce włączania dostawców w rozwój produktów (SIPD) oraz jej pogłębienia na tle kluczowych dla zarządzania łańcuchami dostaw wyzwań. W pierwszej części monografii przedstawiono problematykę rozwoju produktów we współpracy z dostawcami. W związku z tym, na początku przeprowadzono gruntowny przegląd definicji, cech, kryteriów klasyfikacji oraz funkcji produktów stanowiących przedmiot wymiany w relacjach transakcyjnych. Te podstawowe rozważania są dla Autorki punktem wyjścia do podjęcia bardziej zaawansowanych zagadnień dotyczących nowych produktów, innowacji produktowych oraz etapów procesu rozwoju nowego produktu NPD. Tak ujęta problematyka

jest centralną osią rozważań w kontekście łańcucha dostaw. W kolejnej części Autorka prezentuje rozważania na temat koncepcji łańcucha dostaw. Uważam, że bez większej szkody można było część rozważań pominąć, bowiem nie są one bezpośrednio związane z główną osią rozważań. Szczególnie interesująca jest tu natomiast problematyka dotycząca kształtowania relacji z dostawcami w procesie zakupu w łańcuchu dostaw. W dalszej części pierwszego rozdziału omówiono interesujące zagadnienia dotyczące podejść stosowanych w projektowaniu produktu będących elementem prac badawczo-rozwojowych w łańcuchu dostaw. Część tych rozważań stała się punktem wyjścia dla pogłębienia tematyki związanej z angażowaniem dostawców w proces rozwoju produktu w łańcuchu dostaw. Zawartość rozdziału pierwszego stanowi solidną podstawę dla rozwinięcia zagadnień dotyczących włączania dostawców w proces NPD.

W celu zbudowania solidnej podstawy metodycznej i zwiększenia rzetelności otrzymanych wyników badania, w pierwszej części rozdziału drugiego omówiono wykorzystanie metody systematycznego przeglądu literatury. W jej rezultacie wyłoniono określone definicje włączania dostawców w rozwój produktów (SIPD), poddano analizie moment (etap) zaangażowania partnera w proces NPD oraz scharakteryzowano zagadnienie wczesnego włączania dostawców (ESI). W podsumowaniu tej części rozważań, pozytywnie oceniam rezultat przeprowadzonych badań. W szczególności Autorka sformułowała swoją interpretację kategorii SIPD, uwzględniając dwa, w Jej opinii najważniejsze elementy, mianowicie: atrybutów rozwijanych produktów oraz współpracy z zaangażowanymi dostawcami.

Ważnym elementem wysiłków konceptualizacyjnych jest również nawiązanie przez Autorkę do podstawowych teorii, wykorzystywanych w badaniach nad problematyką włączania dostawców w proces NPD. Chciałem przy okazji zauważyć, że *contingency theory* tłumaczy się w literaturze zwykle jako teorię uwarunkowań sytuacyjnych, podejście sytuacyjne lub czasami wprost (choć rzadziej) jako teorię kontyngencji. Podobnie jest w przypadku *relational theory*, którą tłumaczy się jako teorię relacyjną.

Na podstawie przedstawionych rozważań, Habilitantka przedstawia model uwarunkowań włączania dostawców w proces NPD, obejmujący siły napędowe, czynniki i bariery, jak również rezultaty. Stanowi on jednocześnie podsumowanie dotychczasowych rozważań dotyczących konceptualizacji podjętej problematyki oraz stanowi punkt wyjścia dla przeprowadzenia badań ilościowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Metodyka badania ilościowego została wyczerpująco omówiona, zmienne uzasadnione i zoperacjonalizowane. Szkoda, że analizę wyników badania ilościowego ograniczono do odsetka wskazań respondentów. Zgromadzony materiał empiryczny umożliwił bowiem przeprowadzenie wielowymiarowej analizy statystycznej, pod warunkiem, że zostałaby ona właściwie zastosowana. W podsumowaniu badania ilościowego, Autorka odwołuje się do

innych publikacji, wyróżnionych w cyklu, których wyniki badań wskazują na istnienie zależności między włączaniem dostawców w proces NPD oraz mitygacją ryzyka i wywołanymi przez nie zakłóceniami. Taki zabieg wskazuje na istnienie silnego związku tematycznego między poszczególnymi pozycjami w cyklu. Niemniej, jak sygnalizowano powyżej, rezultaty niektórych badań przywoływanych przez Habilitantkę nie mogą być postrzegane jako w pełni wiarygodne. W ostatniej części monografii, Autorka podejmuje problematykę wpływu zaangażowania dostawców w proces NPD na aspekty środowiskowe. Omawia praktyki stosowane w kilku przykładowych firmach z punktu widzenia poszczególnych etapów cyklu życia. Podsumowując monografię uważam, że wnosi ona ponadprzeciętny wkład do dyscypliny, w szczególności dotyczący konceptualizacji wielowymiarowego zagadnienia włączania dostawców w proces NPD, jego uwarunkowań (determinant), czynników (*enablers*) oraz rezultatów. Interesujące są również wyniki badania jakościowego, w których Autorka prezentuje dobre praktyki współpracy z dostawcami w procesie NPD z punktu widzenia wpływu na środowisko.

W artykule pt. "The impact of supplier involvement in product development on supply chain resilience: the mediating role of communication" (International Journal for Quality Research, 16 (4), 973-998) przedstawiono rolę komunikacji jako zmiennej mediującej relację między zaangażowaniem dostawców i poziomem rezyliencji łańcucha dostaw. W dalszej kolejności badaniu poddano wpływ rezyliencji łańcucha dostaw na wynik działalności firmy. Mimo zastosowania aparatu metodycznego opartego na CB-SEM, w tym przypadku uniknięto wielu błędów, które miały miejsce w artykule (5). Niemniej, nie podzielam opinii wyrażonej w cytowanej publikacji Asparouhov & Muthén (2018), wedle której znormalizowany parametr χ^2 może mieć wartości nie większe niż 5. Zwykle rzetelne źródła literaturowe proponują poziom $\chi^2/df < 3$, a bardziej restrykcyjne proponują nawet $\chi^2/df < 2$. Pozostałe wartości parametrów np. RMSEA, CFI czy TFI otrzymane w wyniku przeprowadzenia CFA również potraktowano dosyć liberalnie. Podobna sytuacja występuje w przypadku dopasowania modelu strukturalnego. Nie rozumiem również, dlaczego nie usunięto zmiennej CP4, dla której ładunek czynnikowy znajduje się poniżej wartości 0,5 - załącznik 1. W tym samym załączniku stwierdzono również, że zmienne zostały wyeliminowane na podstawie EFA, a chyba raczej powinno być CFA. Jak bowiem rozumiem, EFA zastosowano w celu przeprowadzenia testu Harmana (Harman's single factor test). W zakresie metodologicznym, występują pewne problemy w operacjonalizacji zmiennych, przykładowo CSI5 oraz CSI6 nie do końca dotyczą konstruktów komunikacji, a raczej kolaboracji wspartej na komunikacji. W odniesieniu do zmiennej ukrytej CP (Company Performance), zmienna obserwowana CP3 jest elementem zmiennej CP4, bowiem na satysfakcję klientów z poziomu obsługi składa się wiele elementów, w tym *leadtime*. Niemniej, mimo wskazanych mankamentów uważam, że otrzymane wyniki badania wnoszą

umiarkowany wkład do dyscypliny, w szczególności ten dotyczący identyfikacji braku bezpośredniej relacji między intensywnością praktyk SIPD i rezyliencją oraz koniecznością, w związku z tym, włączenia intensywnej komunikacji jako zmiennej mediującej.

Ostatnia, zarazem najnowsza publikacja w kolekcji należącej do cyklu to artykuł pt. „The ambiguous impact of supplier involvement in product development on supplier relationship resilience and company performance” (Central European Management Journal, 32 (2), 233-261). Nawiązuje on do znanego z wcześniejszych publikacji Autorki ujęcia kategorii włączania dostawców obejmującej „degree of supplier involvement, partnership practices oraz communication” oraz kategorii rezyliencji relacji z dostawcą w aspekcie elastyczności oraz redundancji – „supplier flexibility, procurement flexibility, logistics flexibility oraz redundancy”. Pierwsza moja myśl po lekturze tej publikacji jest taka, że wyniki analizy CB-SEM zaproponowanego nie są zbyt satysfakcjonujące (np. alfa Cronbacha, wartości CR oraz AVE), w szczególności natomiast razi słabe dopasowanie modelu – wartości zarówno RMSEA, jak również AGFI i TFI (pomijając nie najlepszą jakość reszty parametrów) są nie akceptowalne w rezultacie CFA. Nie można na tej podstawie budować modelu strukturalnego. Słabe dopasowanie modelu w tym przypadku może być związane z jedną zasadniczą kwestią, a mianowicie model jest zbyt złożony. Generalnie metoda CB-SEM, wykorzystywana przez Autorkę w wielu pracach, sprawdza się w przypadku niewielkiej liczby zmiennych ukrytych i niewielkiej liczby relacji między nimi. W tym przypadku duża złożoność modelu wynika z faktu, że model powinien tak na prawdę być modelem hierarchicznym HCM, który posiadałby dwie zmienne ukryte drugiego rzędu (second-order), mianowicie intensywność włączania dostawców, manifestowana przez trzy zmienne pierwszego rzędu (first-order) oraz rezyliencja relacji z dostawcą, manifestowana przez cztery zmienne pierwszego rzędu. Takie ujęcie zmiennych w modelu miałoby silniejsze uzasadnienie merytoryczne i znacząco lepiej wpisywałoby się w koncepcję początkowych artykułów cyklu, w których Autorka przeprowadza konceptualizację obu konstruktów (artykuł 3 oraz 4). Jeżeli natomiast model HCM wciąż byłby zbyt złożony z punktu widzenia CB-SEM, wówczas nic nie stało na przeszkodzie, aby zastosować wariancyjną metodę modelowania równań strukturalnych (np. PLS-SEM). Metoda ta rozluźnia restrykcyjne założenia CB-SEM, dzięki czemu uniknięto by wielu problemów związanych z walidacją i rzetelnością wyników oraz dopasowaniem i ogólną jakością modelu. Podsumowując należy stwierdzić, że ze względu na krytyczne problemy z rzetelnością modelu CFA, otrzymane w artykule wyniki modelowania nie mogą wносить wkładu do dyscypliny.

W przypadku ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego na podstawie jednotematycznego cyklu publikacji, szczególnego znaczenia nabiera autoreferat, w którym Habilitantka powinna omówić i wykazać istnienie powiązania tematycznego.

Przedstawiona analiza treści poszczególnych pozycji cyklu, jak również autoreferatu umożliwia stwierdzenie, że wyróżnione publikacje tworzą powiązany tematycznie cykl artykułów. W pierwszych publikacjach cyklu (artykuły 2 oraz 3) następuje konceptualizacja podstawowych konstruktywów, które są następnie wykorzystane w badaniach ilościowych podczas konceptualizacji i weryfikacji modeli równań strukturalnych (pozycje 5, 7, 8 cyklu). Uzupełnieniem poszczególnych artykułów jest monografia (pozycja 6 cyklu), w której Autorka podejmuje próbę całościowego i spójnego ujęcia problematyki włączania dostawców w rozwój produktu. Z kolei, najmniej powiązany tematycznie jest pierwszy artykuł cyklu, w którym badaniom poddano, co prawda, problematykę ryzyka, niemniej w zupełnie innym kontekście.

Jednocześnie, należy zwrócić uwagę, że w wielu publikacjach, które przedstawiają wyniki badań ilościowych wykorzystano tę samą próbę badawczą i te same zmienne, co wskazuje na silne powiązanie tematyczne prac. Biorąc pod uwagę tytuł cyklu w brzmieniu „Włączanie dostawców w rozwój produktów jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszanie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze”, należy stwierdzić, że pozycje 1, 3, 4, 5, 7, 8 oraz w mniejszym stopniu pozycja 6 nawiązują do problematyki dotyczącej wpływu zaangażowania dostawców na budowanie odporności łańcuchów dostaw. Pozycja 6 podejmuje natomiast zagadnienie wpływu zaangażowania dostawców na zmniejszenie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko. Wyraz szczególnego zainteresowania tą problematyką został wyartykułowany w ostatnim celu cząstkowym pracy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że tematyka prac zakwalifikowanych jako pozycje cyklu jest ze sobą silnie powiązana, mocno się łączy i uzupełnia.

3.1.2. Ocena wkładu powiązanego tematycznie cyklu publikacji

Zgodnie ze stanowiskiem RDN, w określeniu wkładu powiązanego tematycznie cyklu publikacji należy wziąć w szczególności pod uwagę:

- wartość naukową, która powinna odpowiadać rozprawie habilitacyjnej, oraz
- oryginalność rozwiązania problemu naukowego, wnoszącą znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny naukowej.

W świetle przeprowadzonej oceny, należy stwierdzić, że poszczególne publikacje w zróżnicowanym stopniu wnoszą wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Niemniej, zgodnie z

wymogami ustawowymi, ocenie podlega wkład do dyscypliny tematycznie powiązanego cyklu publikacji, rozpatrywanego całościowo.

Zgodnie z autoreferatem załączonym w dokumentacji, omówionemu wyżej cyklowi publikacji nadano tytuł w brzmieniu „Włączanie dostawców w rozwój produktów jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszanie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze”.

Jakość czasopism i wydawnictw, w których Habilitantka publikowała prace należące do cyklu należy uznać za umiarkowanie satysfakcjonujące. Uznanie w skali kraju cieszy się wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, w którym opublikowano dwie prace cyklu. Pozostałe czasopisma umieszczone w cyklu, mimo że publikują prace w języku angielskim, mają raczej lokalny zasięg. Ponadto, przywołane w autoreferacie wskaźniki wpływu czasopism, zgodnie z wytycznymi, należy odnosić do roku opublikowania poszczególnych artykułów w ostatecznej formie (przykładowo *LogForum* czy *Operations and Supply Chain Management - An International Journal* w latach, w których opublikowano artykuły cyklu nie miały *Impact Factor*). Miały je natomiast dwa pozostałe wymienione czasopisma - *International Journal for Quality Research* oraz *Central European Management Journal*.

Podjęta problematyka badawcza została względnie dobrze uzasadniona w odniesieniu do pierwszej części tytułu cyklu – dotyczącej wpływu włączania dostawców w proces NPD. Lektura poszczególnych pozycji w cyklu oraz autoreferatu skłania mnie do wniosku, że jednak druga część problematyki cyklu została potraktowana jako element dodatkowy o mniejszym znaczeniu w dorobku przedstawionym do oceny. Nie mam tu na myśli tylko faktu, że problematyka została omówiona na łamach jednej pozycji cyklu i tylko w pewnej jej części, ale również wskazują na to zidentyfikowane luki badawcze. O ile bowiem luka teoriopoznawcza jest przekonująco uargumentowana w części dotyczącej ryzyka i odporności łańcucha dostaw, o tyle kwestie środowiskowe nie zostały poddane uzasadnieniu. Dopiero w odwołaniu do luki empirycznej, pojawia się, choć wziąć dosyć skromne uzasadnienie przesłanek zainteresowania drugą częścią problematyki cyklu. Można odnieść wrażenie, że pierwotnie Habilitantka chciała skoncentrować się jedynie na badaniu zależności między angażowaniem dostawców w proces NPD i ograniczaniem ryzyka/budowaniem odporności łańcucha dostaw. Drugie zagadnienie cyklu, podejmujące kwestie środowiskowe pojawiło się później, przez co stało się niejako elementem dodatkowym. Być może się mylę, ale mam takie subiektywne odczucie w tym względzie.

Zidentyfikowane luki badawcze doprowadziły do sformułowania celu głównego, którym była identyfikacja i zbadanie możliwości budowania odpornych łańcuchów dostaw oraz kształtowania łańcuchów dostaw o zmniejszonym negatywnym wpływie na środowisko przyrodnicze, poprzez

włączanie dostawców w rozwój produktów. Tak sformułowany cel odpowiada tematyce cyklu. Niemniej należy pamiętać, że celem nie powinno być zbadanie, ponieważ osiągamy go właśnie w rezultacie badania. Z punktu widzenia sformułowanego celu, badanie jest niejako narzędziem, drogą osiągnięcia celu. Celowi głównemu towarzyszyły cele szczegółowe natury teoriopoznawczej, metodologicznej oraz aplikacyjnej. Ze względu na dużą liczbę wyróżnionych celów szczegółowych (łącznie 26) i konieczność zachowania klarowności wywodu, poniżej odniosę się do oceny stopnia osiągnięcia celów, wykorzystując ich numerację w autoreferacie.

Cele „Ct1” oraz „Ca1” zostały osiągnięte w publikacji (1), natomiast cel „Ct2” został osiągnięty w niewielkim stopniu. Kolejne cele „Ct3”, „Ct4” oraz „Ca2” zostały wypełnione w publikacji (2), natomiast cele „Ct5”, „Cm1” oraz „Cm2” zostały osiągnięte w publikacjach (3) i (4). Pokażna grupa następujących celów „Ct6”, „Ct7”, „Ct8”, „Ct9”, „Ct10”, „Ca3”, „Ca7” została osiągnięta w monografii stanowiącej pozycję (6) cyklu. Cel „Ct11” został wypełniony przez publikację (5) cyklu. Zbiór celów „Ct12”, „Cm3”, „Cm5” oraz „Ca5” został osiągnięty w publikacji (7), natomiast cel „Ct13” wypełniono w publikacji (8) cyklu.

Ze względu na mankamenty metodologiczno-metodyczne oraz otrzymane rezultaty badania w pozycjach (5) oraz (8) cyklu publikacji, grupa celów „Cm4”, „Cm6” (dotycząca konstrukcji SEM) została częściowo osiągnięta, natomiast cele „Ca4” oraz „Ca6” (dotyczące otrzymanych wyników analizy statystycznej) uważam za wypełnione w minimalnym stopniu, jedynie w odniesieniu do wybranych relacji w całym modelu.

Z uwagi na fakt, że wszystkie cele szczegółowe, rozważane w recenzji, zostały w większym lub mniejszym stopniu osiągnięte, cel główny należy uznać za wypełniony. Uznać należy, że cykl powiązanych tematycznie publikacji przyczynia się do rozwiązania w sposób oryginalny problemu naukowego. Decydują o tym następujące przesłanki:

- Rozpoznanie i konceptualizacja konstruktu służącego pomiarowi odporności relacji z dostawcami, tj. elastyczności dostawcy, elastyczności zakupowej, elastyczności logistycznej, nadmiarowości w relacji z dostawcą;
- Rozpoznanie i konceptualizacja konstruktu służącego pomiarowi włączania dostawców w rozwój produktów, tj. stopień włączenia dostawcy w rozwój produktu, partnerskie praktyki, komunikacja;
- Rozwinięcie modelu uwarunkowań włączania dostawców w rozwój produktów, obrazujący sposób kształtowania współpracy z dostawcami w obszarze rozwoju produktów;
- Opisanie przykładów najlepszych praktyk kształtowania współpracy z dostawcami w procesie NPD, które przyczyniają się do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze;

- Zaproponowanie terminu „projektowania dla odporności łańcucha dostaw” (*Design for Supply Chain RESilience*, DfSCRES), które integruje projektowanie łańcucha dostaw z projektem produktu biorąc pod uwagę architekturę i budowę produktu, etap rozwoju produktu zasoby łańcucha dostaw.

Jednocześnie chciałbym podkreślić, że Habilitantka znacznie lepiej odnajduje się w zadaniach badawczych związanych z przeglądem literatury, identyfikacją luk badawczych, czynnościami w ramach badań wedle metodologii jakościowej. Szczególnie jaskrawo jest to widoczne w przypadku monografii, która jest najmocniejszą pozycją całego cyklu, mimo że odwołuje się po części do innych pozycji bibliograficznych Habilitantki, których wyniki badawcze są wątpliwe.

Gorzej natomiast wygląda umiejętność poruszania się w metodologii badań ilościowych, w szczególności dotyczącej aplikacji bardziej zaawansowanych metod analizy statystycznej. Z satysfakcją odnotowuję, że mimo braku odpowiednich kompetencji Habilitantka nie zraża się i sięga po ten aparat metodyczny. Niemniej, aby można było go w pełni i poprawnie stosować, należałoby podjąć inicjatywę uczestnictwa w dedykowanym szkoleniu, często organizowanym przez dostawców oprogramowania (Statistica, IBM SPSS, SmartPLS itp). Uważam bowiem, przede wszystkim z własnego doświadczenia, że o ile znacznie trudniej wypracować umiejętności pracy badawczej w wymiarze konceptualnym (te akurat Habilitantka rozwinęła w satysfakcjonującym stopniu), o tyle praktyczne zastosowanie określonych narzędzi statystycznych nie powinno nastroczać zbyt wielu problemów.

W świetle powyższego, mimo odnotowanych mankamentów o charakterze metodologicznym i metodycznym pojawiających się w artykułach opublikowanych w czasopismach naukowych, monografia, będąca częścią cyklu, wnosi znaczący wkład do nauki. Patrząc na cykl całościowo, stwierdzam zatem, że w umiarkowanie satysfakcjonującym stopniu wypełnia warunek oryginalności rozwiązania problemu naukowego, wnosząc wkład w rozwój dyscypliny naukowej.

3.2. Ocena wkładu pozostałego dorobku naukowego

Zgodnie z przedłożoną dokumentacją, po uzyskaniu stopnia doktora, Habilitantka zakwalifikowała swój dorobek naukowy do kilku uzupełniających się nurtów badawczych: doskonalenie relacji dostawca-odbiorca na rynku przedsiębiorstw, kształtowanie odpornych i zrównoważonych łańcuchów dostaw, funkcjonowanie łańcuchów dostaw w gospodarce o obiegu zamkniętym. Wysiłki badawcze w powyższych nurtach zaowocowały 89 pracami, które opublikowano jako monografie naukowe, rozdziały w monografiach, artykuły naukowe w czasopismach krajowych oraz zagranicznych, referaty w recenzowanych materiałach konferencyjnych. Po uzyskaniu stopnia doktora, aktywność

konferencyjna Habilitantki jest zadowalająca, uczestniczyła w kilkudziesięciu konferencjach w kraju i zagranicą, podczas których wygłaszała referaty pokazujące wyniki badań.

Ponadto, Habilitantka brała udział w realizacji kilku projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych, w tym przez Narodowe Centrum Nauki (NCN) oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR). Na szczególną uwagę zasługuje projekt naukowy OPUS finansowany przez NCN zatytułowany: „Elastyczność w relacjach z dostawcami a rodzaje współpracy dostawca-nabywca w zakresie rozwijania produktów na rynku B2B” (2017-2020). W projekcie Habilitantka pełniła rolę kierownika i wykonawcy wszystkich zaplanowanych zadań. W drugim projekcie finansowanym przez NCN pt. „Outsourcing i offshoring w łańcuchach dostaw: zarządzanie informacją i ryzykiem a poziom dojrzałości łańcucha wg modelu Poiriera” (2011-2012), Habilitantka pełniła rolę wykonawcy. Ponadto, pełniła rolę Kierownika i wykonawcy z ramienia Uniwersytetu Łódzkiego w dwóch projektach międzynarodowych pt. „ELIEMENTAL: Breaking Down Barriers to Enterprise” (2012-2015) oraz “New Frontiers in Social Innovation Research: Social Innovation Management for BIOPlastics” (2020-2023). Pierwszy z nich to projekt edukacyjny z elementem badawczym i aplikacyjnym, drugi natomiast był projektem badawczo-rozwojowym, finansowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Ponadto, w czterech innych projektach międzynarodowych o charakterze badawczym Habilitantka pełniła rolę wykonawcy, konsultanta lub eksperta. Analiza bibliometryczna dorobku Habilitantki pokazuje niskie wartości IF, jak również indeksu *h* w WoS. Znacznie bardziej satysfakcjonujące wartości bibliometryczne pokazuje baza *Google Scholar*. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na lokalny charakter wpływu czasopism, w których Habilitantka zamieszcza swoje prace.

4. Istotna aktywność naukowa realizowana w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej (przesłanka 3)

Zgodnie z załączoną dokumentacją, Habilitantka deklaruje aktywność naukową realizowaną z kilkoma ośrodkami badawczymi w kraju oraz za granicą. W mojej opinii, trzy z nich wypełniają przesłankę 3, dotyczącą aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, w szczególności:

- Parthenope University of Naples, Neapol, Włochy w okresach: 04.09.2022-18.09.2022 oraz 10.06.2023-25.06.2023;
- Ternopil National Economic University, Tarnopol, Ukraina w okresie: 08.08.2014-21.08.2014;
- Novosibirsk State University, Nowosybirsk, Rosja w okresie: 06.09.2013-27.09.2013.

Pozostałe wyróżnione przez Habilitantkę aktywności w innych ośrodkach miały charakter dydaktyczny (nie naukowy) lub dotyczyły współpracy „z” zagranicznymi uczelniami, a nie były

realizowane przez Habilitantkę „w” tych ośrodkach (nie zmienia tego fakt, że w dokumentacji uzupełniającej wskazano pobyty 2-3 dniowe w ośrodkach w związku z realizacją projektów PrESS and TrainERGY. Zwracam bowiem uwagę, że okres realizacji projektów wynosił kilka lat). Z mojego doświadczenia mogę powiedzieć, że okres 3-miesięczny jest minimalny, aby można było uzyskać zadowalające rezultaty współpracy naukowej w instytucji badawczej.

Wymiernymi rezultatami realizacji trzech projektów były dwie prezentacje na konferencjach (organizowane przez Uniwersytet WSB Merito i SGGW), jak również współautorski artykuł w pracy zbiorowej pod redakcją naukową. W planach są dwie kolejne publikacje, które zostaną przedłożone do czasopism naukowych, będące rezultatem realizacji projektu w Parthenope University of Naples. W świetle powyższego, należy stwierdzić, że Habilitantka wykazała się dostatecznie istotną aktywnością naukową w trzech zagranicznych uczelniach. W związku z tym stwierdzam, że warunek dotyczący istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, w szczególności zagranicznej został wypełniony.

5. Wnioski końcowe

Zgodnie z art. 219 ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce osiągnięcia i aktywność naukowa dr Grażyny Kędzi wypełnia przesłanki warunkujące nadanie stopnia doktora habilitowanego. W szczególności:

- w satysfakcjonującym stopniu wypełnia przesłankę 1, posiada bowiem stopień naukowy doktora;
- w umiarkowanie satysfakcjonującym stopniu wypełnia przesłankę 2, posiada bowiem w dorobku 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych, który stanowi wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości;
- w dostatecznie satysfakcjonującym stopniu wypełnia przesłankę 3, dotyczącą istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej.

Podsumowując stwierdzam, że zgodnie z art. 221 ust. 8 ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571) osiągnięcie naukowe dr Grażyny Kędzi w postaci cyklu powiązanych tematycznie artykułów odpowiada wymaganiom określonym w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy.