

Prof. dr hab. Jarosław Witkowski
Kierownik Katedry
Zarządzania Strategicznego i Logistyki
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Jelenia Góra 10.02.2025r.

Recenzja

**osiągnięć naukowych dr Grażyny Kędzi w postępowaniu o nadanie stopnia doktora
habilitowanego w obszarze nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu
i jakości**

1. Podstawy formalno- prawne recenzji

Podstawą opracowania oceny osiągnięć Kandydatki są:

- 1) pismo prof. dr hab. Ewy Walińskiej, Przewodniczącej Komisji Uniwersytetu Łódzkiego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości z dnia 20 stycznia 2025 roku informujące o powołaniu na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr Grażyny Kędzi,
- 2) Postanowienie Komisji UŁ ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości z dnia 16 grudnia 2024 roku,
- 3) dokumentacja wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego dr Grażyny Kędzi wraz z kwestionariuszem osobowym, kopiami dyplomów, autoreferatem, wykazem prac naukowych, publikacjami wchodzącymi w skład osiągnięcia naukowego, w tym kopiami 5 artykułów, 2 rozdziałów oraz egzemplarzem monografii pt. *"Dostawca w procesie rozwoju produktu"* (Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022), a także kopiami 5 pozostałych publikacji.

Dokonana w niniejszej recenzji ocena dorobku naukowego Habilitantki uwzględnia kryteria, które zostały określone w art. 219 ust. 1 pkt.2 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* z dnia 20 lipca 2018 roku.

2. Ogólna ocena przebiegu kariery zawodowej i osiągnięć naukowo-badawczych

Kandydatka ukończyła studia magisterskie w 2005 roku na Uniwersytecie Łódzkim na kierunku *Ochrona Środowiska*. Przed zatrudnieniem na stanowiska asystenta w Katedrze Zarządzania Jakością na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego zdobywała doświadczenie zawodowe i umiejętności m.in. w zakresie zakupów, logistyki międzynarodowej i bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie Optima S.A., Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa oraz w Dziale Importu przedsiębiorstwa Monnari S.A. Od początku zatrudnienia w Katedrze Zarządzania Jakością UŁ Grażyna Kędzia podejmowała badania łączące zagadnienia zarządzania ryzykiem i współdziałania w łańcuchach dostaw, których częściowe wyniki były prezentowane systematycznie latach 2008- 2012 w formie artykułów w specjalistycznych czasopismach naukowych o zasięgu krajowym, takich jak: „*Logistyka*”, „*Gospodarka Materialowa & Logistyka*”, „*Problemy Zarządzania*”, „*Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*” i „*Marketing & Rynek*” oraz w ramach referatów prezentowanych na kilku krajowych konferencjach naukowych. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu Kandydatka uzyskała 21 czerwca 2010 roku na podstawie rozprawy przygotowanej pod kierunkiem profesora Macieja Urbaniaka pt. „*Zarządzanie ryzykiem w relacjach dostawca-odbiorca na rynku B2B*”, której uaktualniona wersja monograficzna została opublikowana w 2011 roku przez Wydawnictwo Difin w Warszawie.

Problematyka zarządzania ryzykiem oraz doskonalenia relacji z dostawcami w łańcuchach dostaw była przez Grażynę Kędzia nadal eksplorowana po awansie na stanowiska adiunkta w Katedrze Zarządzania Jakością, która w 2012 roku została przekształcona w Katedrę Logistyki. W ramach pierwotnego nurtu zainteresowań badawczych Kandydatka skierowała swoją uwagę na zagadnienia formułowania i wdrażania strategii oraz praktycznych programów rozwoju dostawców ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem operacyjnym i sprawnością na różnych etapach cyklu życia dostawców na rynku dóbr przemysłowych. Należy zaznaczyć, że w tym okresie Kandydatka zaczęła pozyskiwać i samodzielnie realizować wewnętrzne granty badawcze dla młodych naukowców, których rezultaty były upowszechniane nie tylko na konferencjach krajowych, ale także od 2012 roku na konferencjach i kongresach międzynarodowych w Lizbonie, Brnie, Wiedniu, Rzymie oraz w ramach International Scientific Conference WSL FORUM oraz Polskim Kongresie Logistycznym LOGISTCS 2014 w Poznaniu. Habilitantka brała także aktywny udział w prestiżowym *14th European Research Seminar on Logistics and SCM* zorganizowanym w

2019 roku przez międzynarodowe stowarzyszenie Council of Supply Chain Management Professionals w Warszawie.

Ważnym etapem w rozwoju naukowym Kandydatki było nawiązanie współpracy z międzyuczelnianym zespołem badawczym pod kierunkiem prof. Macieja Szymczaka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W wyniku realizacji międzyuczelnianego projektu badawczego, który w latach 2011-2012 był finansowany przez Narodowe Centrum Nauki, powstała współautorska monografia pt. *Managing Towards Supply Chain Maturity Business Process Outsourcing and Offshoring*, wydana przez Palgrave Macmillan w 2013 roku. Dr Grażyna Kędzia jako autorka dwóch i współautorka jednego z rozdziałów istotnie przyczyniła się do wysokiego poziomu oryginalności i innowacyjności tego opracowania, które w 2014 roku zostało nagrodzone zespołową nagrodą pierwszego stopnia Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W tym samym roku Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu opublikowało kolejną zbiorową monografię, w której Habilitantka samodzielnie opracowała rozdział poświęcony zarządzaniu ryzykiem offshoringu w łańcuchach dostaw oraz interesujące opisy trzech studiów przypadków. Nie negując poznawczej wartości tych publikacji, uważam że prezentowane efekty współpracy z zespołem profesora Macieja Szymczaka należy zaliczyć do kontynuacji pierwszego nurtu w dorobku naukowym Kandydatki, który wciąż koncentrował się na zarządzaniu ryzykiem relacji z dostawcami na różnych poziomach dojrzałości łańcucha dostaw. Wbrew samoocenie przedstawionej w autoreferacie na stronach 73-75, opisanych osiągnięć nie można bowiem zakwalifikować do drugiego (osobnego) nurtu badawczego na temat budowania odporności i zrównoważenia łańcuchów dostaw. Badania bezpośrednio nakierowane na wzrost odporności i koncepcję zrównoważonego rozwoju łańcuchów dostaw w dorobku naukowym Habilitantki zostały wyodrębnione i udokumentowane w jej publikacjach dopiero od 2014 roku. Do ważniejszych artykułów dotyczących wprost tematyki budowania odporności łańcuchów dostaw dzięki ich elastyczności i adaptacyjności można zaliczyć:

- *Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 382, Wrocław 2014

- *Building resilient relationships with suppliers in the B2B market*, „*Management*”, 20 (2), 2016

- *Ensuring the flexibility and continuity of supplies in the B2B market*, „*Journal of Economics and Management*”, 29/2017

- oraz *Supply Chain Redesign for Resilience – the Perspective of the Consequences of Disruption*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 63(4), Wrocław 2019.

W ostatnich latach w dorobku Kandydatki można zaobserwować rosnące zainteresowanie problematyką ekologiczną. Zaawansowane badania w zakresie koncepcji zrównoważonego rozwoju w łańcuchach dostaw wynikały z udziału Habilitantki w dwóch międzynarodowych projektach badawczych nt. stosowania tzw. zielonych praktyk w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce, Wielkiej Brytanii, Włoszech i Grecji oraz luki kompetencyjnej w zakresie efektywności energetycznej. Uczestnictwo w tych projektach zaowocowało opracowaniem kilku współautorskich publikacji o istotnych walorach aplikacyjnych i dydaktycznych, które mogą przyczyniać się do zmniejszania negatywnego oddziaływania działalności gospodarczej człowieka na środowisko naturalne, ale z perspektywy poznawczej i oceny wpływu osiągnięć naukowych stanowiących znaczący wkład dr Grażyny Kędzi w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości mają wciąż znaczenie marginalne. Publikacje będące bezpośrednim efektem zespołowych grantów badawczych stały się dopiero początkiem pogłębionych badań na temat roli dostawców w rozwój produktów jako szansy wzrostu odporności i zmniejszenia ich negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze.

Podobnie jako bardzo ważne z perspektywy aplikacyjnej, ale drugorzędne dla oceny istotnego dorobku naukowego Habilitantki z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oceniam efekty międzynarodowego projektu badawczo- rozwojowego SIMBIO dotyczącego identyfikacji uwarunkowań rozwoju opakowań biotworzyw, a zwłaszcza opakowań kompostowalnych, jako alternatywy dla konwencjonalnych opakowań z tworzyw sztucznych. Współudział w opracowaniu czterech raportów branżowych na temat zastosowań opakowań z bioplastiku, jak również udział w licznych konferencjach i seminariach popularyzujących rezultaty projektu SIMBIO można uznać jako obiecujący kierunek dalszych eksploracji naukowych z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw zgodnie z zasadami gospodarki o biegu zamkniętym. Uczestnictwo w międzynarodowym projekcie badawczym zaowocowało już współautorstwem rozdziału w podręczniku *Handbook of Sustainable Development Through Green Engineering and Technology* (Wydawnictwo Routledge 2023). W najbliższym czasie w związku z udziałem Habilitantki w międzynarodowym projekcie badawczym z Parthenope University of Neapol nt. „*Promoting Circular Economy in the Food Supply Chain*” spodziewać się można cyklu artykułów poświęconych ekoprojektowaniu opakowań żywności oraz redukcji marnotrawstwa w zarządzaniu cyrkularnymi łańcuchami dostaw żywności. Zagadnienia te wpisują się w najważniejszy w dorobku naukowym Kandydatki nurt badań

poświęconych włączaniu dostawców w kształtowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszanie negatywnego ich wpływu na środowisko przyrodnicze, który zostanie scharakteryzowany i poddany szczegółowej ocenie w dalszej części niniejszej recenzji.

Od rozpoczęcia aktywności zawodowej do czasu złożenia wniosku habilitacyjnego dr Grażyna Kędzia opublikowała 98 opracowań naukowych, w tym 52 pozycje wydane w języku angielskim. Warto zaznaczyć, że zdecydowana większość bo aż 88 publikacji powstało po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych. Pod względem ilościowym jest to zatem dorobek znaczący, który przy pominięciu artykułów znajdujących w momencie przygotowania dokumentacji na zaawansowanych etapach procesu wydawniczego, składał się z 3 monografii, 15 rozdziałów w opracowaniach zbiorowych oraz 71 artykułów, w tym siedmiu artykułów w czasopismach międzynarodowych posiadających *Impact Factor*, takich jak: „*International Journal of Emerging Markets*”, „*Energies*”. „*Central European Management Journal*”, „*Operations and Supply Chain Management. An International Journal*”, „*International Journal of Quality Research*” oraz „*LogForum*”. O ugruntowanej już pozycji naukowej dr Grażyny Kędzi w środowisku specjalistów z zakresu logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw świadczą stosunkowo liczne cytowania, które zostały odnotowane w międzynarodowych bazach publikacji naukowych. Na dzień 5 lutego 2025 roku według bazy Google Scholar prace Kandydatki były cytowane 396 razy, a całkowity współczynnik Hirscha wynosił 9. Natomiast według danych z międzynarodowych baz publikacji naukowych Web of Science oraz Scopus współczynnik Hirscha wynosił 3, co jest relatywnie satysfakcjonującym rezultatem na tle kandydatów na podobnym etapie rozwoju kariery w dziedzinie nauk społecznych. Potwierdzeniem uznania osiągnięć Kandydatki jest jej uczestnictwo w stażach zagranicznych, a także wielokrotne powierzanie roli recenzenta artykułów i referatów do czasopism oraz na zlecenie organizatorów konferencji naukowych o zasięgu międzynarodowym.

3. Ocena głównego osiągnięcia naukowego z perspektywy wkładu w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości

Wieloletnie zainteresowania dr Grażyny Kędzi, które skupiały się wokół problematyki zarządzania ryzykiem współpracy z dostawcami w kontekście zrównoważonego rozwoju i wzrostu odporności łańcuchów dostaw stały się podstawą wyodrębnienia jednorodnego cyklu publikacji zogniskowanych wokół zagadnień **włączania dostawców w rozwój produktów jako szansy na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz redukcję ich negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze**. Do ocenianego cyklu publikacji należy jedna

autorska monografia pt. *Dostawca w procesie rozwoju produktu* (Wydawnictwo UŁ, Łódź 2022), dwa rozdziały w opracowaniach zbiorowych oraz pięć artykułów naukowych, z których cztery opublikowane zostały w prestiżowych czasopismach posiadających według *Journal Citations Reports* tzw. *Impact Factor*. Należy zaznaczyć, że wszystkie z 8 publikacji, które wchodziły w skład ocenianego osiągnięcia naukowego powstały po uzyskaniu przez Kandydatkę stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych i za wyjątkiem jednego artykułu zostały przez Kandydatkę opracowane samodzielnie, co znacznie ułatwia ocenę jej autorskiego wkładu w rozwój dyscypliny naukowej zgodnie z wymogami art. 219 ust. 1 pkt.2 ustawy z dnia 30 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*.

Na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedmiotu wraz elementami krytycznej jej analizy logicznej oraz bibliometrycznej, m.in. w artykułach na temat tzw. „efektu domina” w łańcuchach dostaw w „*LogForum*” numer 14 (40) /2018 oraz o mierzeniu i dobrych praktykach przy angażowaniu dostawców w rozwój nowych produktów w czasopiśmie „*Gospodarka Materialowa & Logistyka*” numer 8/2019, a także w trzech innych opracowaniach zwartych (pozycje 2,4 i 6 na stronie 7 autoreferatu), dr Grażyna Kędzia trafnie zidentyfikowała lukę teoriopoznawczą, metodyczną i aplikacyjną dotyczącą badania roli dostawców w budowaniu odpornych i zrównoważonych łańcuchów dostaw. Stało się to podstawą do sformułowania pięciu interesujących pytań badawczych oraz ich doprecyzowania w formie ponad dwudziestu szczegółowych celów o charakterze teoriopoznawczym, metodycznym i aplikacyjnym. Szkoda jedynie, że Habilitantka identyfikując luki teoriopoznawcze unikała formułowania odważnych hipotez badawczych, ograniczając się do ich stawiania i weryfikacji jedynie w przypadku empirycznych badań ilościowych dotyczących modelowania wpływu włączania dostawców w rozwój produktów na ryzyko oraz odporność relacji w łańcuchach dostaw. Takie podejście badawcze, które świadczy o umiejętności stosowania metod analizy statystycznej i wnioskowania, ale jednocześnie ma liczne wady i ograniczenia poznawcze, w największym zakresie reprezentowane jest w trzech ważnych publikacjach, tj.:

- w dwóch pokrewnych pod względem metodycznym artykułach, pierwszy w czasopiśmie „*Operations and Supply Chain Management*” (vol. 13, no.4/ 2020, s. 359-374) i drugi w „*European Management Journal*” (2/32, 2024, s.233-261), gdzie na podstawie danych ilościowych z badania CATI na próbie 500 krajowych przedsiębiorstw przemysłowych przy wykorzystaniu współczynnika Alfa Cronbacha oraz analizy czynnikowej CFA, Autorka potwierdziła pozytywny wpływ strategicznego partnerstwa z

dostawcami na redukcję ryzyka operacyjnego badanych przedsiębiorstw i wzrost odporności ich łańcuchów dostaw,

- współautorskim artykule z Iwoną Staniec wyjaśniającym i potwierdzającym kluczową rolę właściwej komunikacji w relacjach dostawca- odbiorca w procesie rozwoju nowych produktów w czasopiśmie *International Journal of Quality Research* (numer 16 (4)/ 2022).

Atutem wymienionych publikacji jest nie tylko umiejętne posługiwanie się metodami analizy statystycznej, ale również pełna świadomość wad i ograniczeń wynikających z takiego sposobu wnioskowania. W każdej z wymienionych publikacji Autorka słusznie zaznacza swój sceptycyzm, którego źródłem są: potencjalny subiektywizm odpowiedzi respondentów, niedostateczna liczebność próby badawczej oraz jednostronne uwzględnianie tylko perspektywy dostawców bez skonfrontowania ich opinii z pozostałymi interesariuszami łańcuchów dostaw. Na podstawie swoich wieloletnich doświadczeń w powadzeniu badań ankietowych mam wątpliwości, co do deklarowanej w trzecim rozdziale monografii pt. *Dostawca w procesie rozwoju produktów* (Wydawnictwo UŁ, Łódź 2022, strony 172-173), pełnej reprezentatywności próby scharakteryzowanych w tabeli 3.2 ankietowanych 500 krajowych przedsiębiorstw. Wyjaśnienia wymaga zwłaszcza problem reprezentatywności tej próby w odniesieniu do kryterium wielkości zatrudnienia oraz deklarowane przez Habilitantkę uzyskanie całkowitej zwrotności i kompletności zebranych danych, co jest bardzo trudne nawet przy ich zbieraniu techniką CATI czyli wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo.

W dorobku Habilitantki nie brakuje także pogłębionych badań relacji w łańcuchach dostaw na podstawie zogniskowanych wywiadów z przedstawicielami kadry zarządzającej oraz studiów przypadków krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw produkcyjnych z różnych sektorów. Rezultaty badań, które zostały zaprezentowane w publikacji pokonferencyjnej pt. *Design of resilient supply chains* (w: *Economic and Social Development*, University North, Warsaw 2018) pozwoliły na wytypowanie i wystarczające uprawdopodobnienie kluczowych atrybutów odpornych łańcuchów dostaw, którymi są: elastyczności i nadwymiarowość. Zagadnienie znaczenia oraz rodzajów elastyczności i nadwymiarowości wraz z autorską propozycją pomiaru tych zmiennych zostało twórczo rozwinięte w 2020 roku w publikacji pt. *How to measure SCRES? - the perspective of flexibility and redundancy in relationships with suppliers*. Równie oryginalnym osiągnięciem naukowym są konkluzje wynikające z opisów i analiz jakościowych zamieszczonych w czwartym rozdziale monografii pt. *Dostawca w procesie rozwoju produktu* (Wydawnictwo

UŁ, Łódź 2022). Studia przypadków sześciu „ekoprojektów”, które ilustrują współpracę z dostawcami w rozwoju „przyjaznych” z perspektywy ochrony środowiska naturalnego produktów na sześciu różnych etapach cyklu ich życia, stanowią nie tylko istotny krok w wypełnianiu zdiagnozowanej luki teoriopoznawczej, ale pozwoliły na sformułowanie szeregu wartościowych rekomendacji dla kadry menedżerskiej o walorach aplikacyjnych dotyczących wdrażania zasad gospodarki o biegu zamkniętym. Co więcej uważam, że rezultaty tych pogłębionych studiów i wywiadów mogłyby być jeszcze bardziej odkrywcze i przydatne, gdyby Habilitantka niepotrzebnie nie uległa, pojawiającym się w ostatnim okresie w krajowym środowisku akademickim wśród przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości, nieuzasadnionym poglądom o braku potrzeby stawiania hipotez badawczych w przypadku stosowania metod analizy jakościowej. Jestem bowiem przekonany, że unikanie formułowania hipotez badawczych wynika z metodologicznego koniunkturalizmu, którego główną przyczyną jest preferowanie przez wydawców większości czasopism naukowych rezultatów obliczeń z wykorzystaniem zaawansowanych metod analizy statystycznej. Redukowanie opisu problemu naukowego do pytań badawczych stoi w jawnej sprzeczności wobec popperowskiego paradygmatu istoty i podstawowego znaczenia falsyfikacji hipotez w metodologii nauk społecznych.¹

Wymienione niedociągnięcia i wątpliwości natury metodologicznej nie zmieniają pozytywnej oceny całości dorobku naukowo- nadawczego, w tym zwłaszcza ośmiu scharakteryzowanych publikacji zaliczonych do głównego osiągnięcia naukowego. których zasadnicza wartość sprowadza się do zmniejszenia luki teoriopoznawczej i aplikacyjnej oraz usystematyzowania wiedzy w zakresie roli jaką odgrywają dostawcy produktów w budowaniu odpornych i zrównoważonych łańcuchów dostaw.

4. Konkluzja

Uważam, że całokształt dokonań naukowych dr Grażyny Kędzi zasługuje na jednoznacznie pozytywną ocenę, a zgłoszony cykl powiązanych tematycznie publikacji w pełni odpowiada wymogom, które zostały określone w art. 219 ust. 1 pkt.2 ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* z dnia 20 lipca 2018 roku. Za główne osiągnięcie w pracy naukowo- badawczej, które stanowi znaczący wkład w rozwój nauk społecznych w

¹ Zob. następujące dzieła Karla Poppera *Logika odkrycia naukowego* (PWN, Warszawa 1977), *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna* (PWN, Warszawa 1992) oraz *Mit schematu pojęciowego w obronie nauki i racjonalności* (Książka i Wiedza, Warszawa 1997)

dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości należy uznać wzbogacenie wiedzy o koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw, w tym w szczególności:

- identyfikację luki teoriopoznawczej przez tematyczne uprządkowanie rezultatów systematycznego przeglądu światowej literatury przedmiotu z ostatnich 30 lat o włączaniu dostawców w procesy rozwoju produktów,

- wyjaśnienie mechanizmów zakłóceń w procesie rozwoju produktów w kontekście tzw. „efektu domina” oraz relacji z dostawcami w budowania większej odporności łańcuchów dostaw,

- opracowanie i walidację trzech modeli równań strukturalnych opisujących wpływ włączania dostawców w rozwój produktów na wyniki działalności przedsiębiorstw oraz odporność ich łańcuchów dostaw,

- identyfikację oraz konceptualizację pomiaru nadwymiarowości i różnych rodzajów elastyczności w relacjach z dostawcami,

- opisanie i wyjaśnienie znaczenia współpracy z dostawcami w procesie rozwoju produktów na kolejnych etapach cyklu życia produktów z perspektywy ochrony środowiska naturalnego i zasad gospodarki cyrkularnej.

Warto podkreślić, że poza niwelowaniem luki teoriopoznawczej, uzyskane wyniki ilościowych i jakościowych badań empirycznych pozwoliły na sformułowanie konkretnych rekomendacji praktycznych dla kadry menedżerskiej przedsiębiorstw produkcyjnych. Opracowane przez dr Grażynę Kędzię rekomendacje, które zorientowane są na doskonalenia współpracy z dostawcami w rozwoju produktów posiadają istotny potencjał zwiększania odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszania ich negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze, co w warunkach nieprzewidywalności otoczenia i presji ekologicznej ma kluczowe znaczenie dla ich pozycji konkurencyjnej. Dodatkowym atutem działalności akademickiej Kandydatki jest jej ponadprzeciętne zaangażowanie w zadania dydaktyczno- organizacyjne macierzystej Uczelni oraz wysoki poziom internacjonalizacji aktywności badawczo- naukowej. Dlatego z pełnym przekonaniem popieram wniosek dr Grażyny Kędzi o nadanie stopnia doktora habilitowanego w obszarze nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Janusz Włoch
10.02.2025