27 lutego 2025 r.

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

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

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

Podstawę formalną recenzji stanowi pismo z dnia 23 stycznia 2025 roku, dr hab. Estery Piwoni-Krzeszowskiej, prof. UEW, Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (UEW), informujące o powołaniu mnie na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr Jakuba Marcinkowskiego. W rezultacie otrzymałem następujące dokumenty, na podstawie których sporządzono niniejszą recenzję:

1. Pismo przewodnie Dziekana Wydziału Zarządzania UE we Wrocławiu;
2. Kopia Uchwały nr 60/2024 Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości UEW z dnia 19 grudnia 2024 r. w sprawie powołania komisji habilitacyjnej;
3. Wniosek Habilitanta wraz z załącznikami:
   a) dane Habilitanta,
   b) kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora,
   c) autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych,
   d) wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości,
   e) monografia habilitacyjna pt. „Współdziałanie logistyczne w sieci humanitarnej". UE Wrocław, ss. 323,
   f) kopie wybranych publikacji,
   g) oświadczenia o udziałach w publikacji,
   h) potwierdzenie wykazanych osiągnięć naukowych, organizacyjnych, dydaktycznych.

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 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, 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.

II. Posiadanie przez Habilitanta stopnia doktora (przesłanka 1)

Dr Jakub Marcinkowski ukończył dwuletnie uzupełniające studia wyższe w 2015 roku na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na kierunku Zarządzanie, specjalność Zarządzanie przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw, uzyskując tytuł zawodowy magistra. W 2019 roku obronił rozprawę doktorską pt. „Humanitarny łańcuch dostaw w sytuacji katastrof naturalnych na przykładzie ugrupowania regionalnego ASEAN", przygotowaną na tym samym Wydziale pod opieką naukową promotora dr hab. Agnieszki Skowrońskiej, prof. UEW. Recenzentami rozprawy byli: prof. dr hab. Maciej Szymczak oraz prof. dr hab. Bogusława Drelich-Skulska.
W związku z tym należy stwierdzić, że Habilitant wypełnia przesłankę 1, posiada bowiem stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia.

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

III.1. Ocena osiągnięcia naukowego, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2a

Jako główne osiągniecie naukowe, będące podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego, dr Jakub Marcinkowski wskazał monografię pt. „Współdziałanie logistyczne w sieci humanitarnej", UE Wrocław, ss. 323. Wydawnictwo UEW ujęte jest zgodnie z Komunikatem Ministra Edukacji i Nauki z dnia 22 lipca 2021 r. w wykazie wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe (poziom I). Recenzentami wydawniczymi monografii byli: dr hab. Marzenna Cichosz, prof. SGH oraz prof. dr hab. inż. Jacek Szołtysek.
Oceniając czy wskazana monografia stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, przyjęto następujące kryteria:

1) uzasadnienie podjętej tematyki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości,
2) sposób przeprowadzenia toku rozważań teoretycznych stanowiących podstawę dla warstwy empirycznej pracy,
3) zachowanie poprawności metodologicznej/metodycznej,
4) oryginalność i znaczenie wyników badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Uzasadnienie podjętej tematyki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

Problematykę podjętą w monografii, zgodnie z wnioskiem Habilitanta, należy jednoznacznie lokować w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Już tytuł ocenianej monografii pt. „Współdziałanie logistyczne w sieci humanitarnej" (UE Wrocław, ss. 323) wskazuje, że będzie się koncentrować na kluczowej dla nauk o zarządzaniu problematyce sieci międzyorganizacyjnych. Znalazło to odzwierciedlenie w strukturze pracy, która obejmuje wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, załączniki bibliografię, spis rysunków i tabel. Podział treści pracy oceniam pozytywnie.

We wstępie oraz rozdziale 1 monografii podjęto próbę uzasadnienia wyboru tematyki badania. O ile niewiele miejsca przeznaczono na wyjaśnienie roli sprawności w organizacji humanitarnej, o tyle znacznie głębiej pochylono się nad kategorią samej efektywności (będącej w myśl założeń prakseologicznych walorem sprawnego działania), wskazując na jej szczególne znaczenie w pomocy humanitarnej. Szczerze mówiąc nie podzielam wątpliwości Autora dotyczących dylematu włączania lub nie tej kategorii do problematyki logistyki humanitarnej (ukazanych we wstępie i kontynuowanych również na str. 52). Efektywność na gruncie nauk o zarządzaniu jest bowiem rozumiana zgodnie z orientacją wydajnościową lub oszczędnościową. Sam Autor na str. 13 w przypisie nr 2 wyjaśnia: „Efektywność oznacza stopień osiągnięcia celów przy minimalizacji kosztów bądź maksymalizacji celu przy istniejących kosztach". Nie ma zatem problemu włączenia efektywności do rozważań, bowiem w przypadku organizacji humanitarnych rozpatrujemy efektywność zgodną z orientacją wydajnościową – maksymalizujemy efekt przy danym poziomie kosztów. Chodzi bowiem, jak wskazano we wstępie, o maksymalne łagodzenie cierpienia ludzi. Podobnie, orientacja wydajnościowa stosowana jest w logistyce militarnej (np. w procesie dostaw uzbrojenia na pole bitwy podczas konfliktu zbrojnego), czy nawet „biznesowych" łańcuchach dostaw, w których odbiorcy mogą oczekiwać i wymagać bardzo wysokiego poziomu obsługi logistycznej, przy danym poziomie nakładów (kosztów). Orientacja na efektywności nie jest zatem specyficznym wyróżnikiem organizacji humanitarnych.

Bazując na dorobku nauk o zarządzaniu, mam również obawę dotyczącą intensywności formalizacji współdziałania logistycznego, o czym we wstępie w ogóle nie wspomniano. Zbyt głęboko posunięta formalizacja (przeformalizowanie) powoduje bowiem następstwa, związane z inercją, brakiem reakcji lub wydłużonym jej czasem, nadmierną biurokracją, itp., które negatywnie wpływają na efektywność (szerzej sprawność) organizacji. Warto przy tym zauważyć, że dla organizacji humanitarnej te wyróżnione elementy są krytyczne, bowiem determinują możliwość szybkiego i sprawnego dostarczenia pomocy, a więc osiągnięcia zasadniczego celu. Ponadto, określone wyzwania przed którymi stoją organizacje humanitarne (np. klęska żywiołowa, konflikt zbrojny) pociągają za sobą podjęcie działań niestandardowych, gdzie liczy się kreatywność,

oddolna inicjatywa, samoorganizacja, działanie „tu i teraz", pozostawanie w stanie permanentnego „stand by" itp. Pojawia się zatem uzasadniona wątpliwość czy formalizacja nie będzie czasem szkodliwa dla podjęcia określonych działań pomocowych. Być może to właśnie chaos, brak uporządkowania, funkcjonowanie na zasadzie adhokracji decydują o sile organizacji humanitarnej. Jako peuentę rozważań w tym wątku chciałbym przywołać artykuł Habilitanta (nr II.4.15), przedłożony w dokumentacji, w którym konstatuje „(...) main initiators of logistic cooperation during aid actions are non-governmental humanitarian organizations, most of which take spontaneous actions guided by the immediate need to meet aid needs (...)" - s. 270.
Kolejny, ważny aspekt, na który chciałbym zwrócić uwagę, to stwierdzenie na str. 13. Wynika z niego, że literatura wskazuje na konieczność współdziałania aktorów pomocy humanitarnej w sytuacjach kryzysu, co czasami jest utrudnione ze względu na konkurowanie lub preferencyjne nastawienie organizacji humanitarnych do selektywnie wybranych partnerów. W komentarzu do tych słów, chciałbym dodać, że w jaskrawym stopniu takie antagonizmy widać w naszym kraju, gdzie wzdłuż linii politycznego podziału przeciwstawia się jedną organizację pomocową drugiej (co może stanowić egzemplifikację myśli przewodniej przedstawionej pod ideogramem rozdziału 5 na str. 202, zgodnie z którą, jak pisze Autor: „Idea humanitarna staje się coraz bardziej upolityczniona i zinstytucjonalizowana (M. Barnett)"). Tymczasem, nie jestem przekonany, czy formalizacja lub też wcześniejsze zaplanowanie jakiejkolwiek współpracy, przy niechęci organizacji, może przynieść oczekiwany rezultat. Wręcz przeciwnie, dopiero w obliczu bezmiaru kryzysu, ogromu klęski i cierpienia ludzi określone, dotąd nieprzyjaźnie nastawione do siebie organizacje, łączą siły, a wcześniejsze urazy schodzą na plan dalszy. Wówczas żadna formalizacja, czy wcześniej uzgodnione plany współpracy nie są potrzebne, bowiem organizacje inicjują działania podobne do tych, które podejmują złożone systemy adaptacyjne, pod wpływem chaosu, potrzeby chwili, impulsu, wynikające z intencji niesienia pomocy. I ostatnia kwestia związana z formalizacją i efektami działań humanitarnych. W dalszym wywodzie na str. 13 stwierdzono, że „W sytuacjach kryzysu pojawia się (...) nadmiar produktów pomocowych (...), co prowadzi do bezpośrednich problemów magazynowych i transportowych (...)". W innymi miejscu (na str. 62), w podobnym tonie, zasygnalizowano kwestie duplikowania zadań i funkcji aktorów pomocy humanitarnej.
To są bardzo ważne, kluczowe stwierdzenia! Bowiem dzięki takiej nadmiarowości, redundancji zasobowej organizacje humanitarne pozostają elastyczne, czyli funkcjonują w sieci, często na zasadzie *switch in - switch out*, w miarę potrzeby, gdy wystąpi określone zdarzenie. Dzięki temu pozostają czujne, wrażliwe, szybkie i reaktywne wobec wyzwań. Formalizacja natomiast prowadzi do stabilizacji, usztywnienia struktury działań wielopodmiotowych, hierarchizacji decyzji. Co więcej, Autor zwraca również uwagę na aspekty kontrolne formalizacji, a więc rygoryzm w przestrzeganiu wytycznych i ewentualne towarzyszące mu sankcje, co z pewnością nie wpływa pozytywnie na konieczność elastycznego funkcjonowania organizacji humanitarnych.
Dodatkowo, jako przesłankę motywującą badania (str. 63) podano, że jest wymagana indywidualizacja dóbr pomocowych bazująca na uwarunkowaniach kulturowych i religijnych, tak aby uniknąć odrzucenia wsparcia wskutek braku zrozumienia lokalnego kontekstu kulturowego. Jest to faktycznie ważny problem, niemniej z tekstu nie wynika, w jaki sposób formalizacja ma się przyczyniać do jego rozwiązania. W mojej opinii jest wręcz przeciwnie, formalizacja pogłębi problem niezrozumienia lokalnego kontekstu społecznego.

W dalszej części, sformułowano postulat, zgodnie z którym koordynacja działań logistycznych w sieci powinna przyczyniać się do formalizacji jej struktury. Moim zdaniem należałoby wiarygodnie uargumentować, dlaczego koordynacja zmierzająca do formalizacji sprawdzi się w przypadku organizacji humanitarnych. W pracy takiego uzasadnienia nie ma, tym bardziej, że jak pokazuje praktyka, od tego typu organizacji wymaga się przede wszystkim szybkości reakcji, a zatem czynniki tkwiące w otoczeniu zewnętrznym są w tym przypadku bardzo istotne. Warunkują bowiem i wpływają na wykorzystanie określonego mechanizmu koordynacji w organizacji sieciowej (zgodnie z podejściem deterministycznym relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem, zgodnie z którym otoczenie jest inwariantnym czynnikiem ograniczającym rozwój organizacji). Jeśliby taka analiza została przeprowadzona, wówczas mogłoby się okazać, że w przypadku organizacji humanitarnych bardziej uzasadnione jest wprowadzenie innego mechanizmu koordynacji działań, aniżeli ten prowadzący do formalizacji.

I ostatni argument w tym wątku - w subdyscyplinie zarządzania strategicznego jest jeszcze inne rozumienie sieci, o którym Autor nie wspomniał. Zgodnie z nim, sieć to forma koordynacji działań wielopodmiotowych, złożona z konstelacji trzech mechanizmów – mechanizmu hierarchicznego (hierarchii), mechanizmu rynkowego oraz mechanizmu społecznego. Koncepcja ta, mocno promowana parę lat temu w rodzimej literaturze (przede wszystkim przez W. Czakona), sięga korzeniami do Teorii Kosztów Transakcyjnych. W nawiązaniu do takiego rozumienia sieci, zgodnie z recenzowaną pracą, uwagę należałoby koncentrować przede wszystkim na hierarchii i mechanizmie rynkowym, ponieważ w tych dwóch przypadkach występuje formalizacja (w hierarchii na ogół większa, w przypadku mechanizmu rynkowego – mniejsza). W rezultacie, wprowadzając formę sieciową ograniczamy mechanizm społeczny, który chyba powinien odgrywać wiodącą rolę w przypadku koordynacji organizacji humanitarnych.

W mojej opinii przed przystąpieniem do wyboru tematyki pracy nie przeprowadzono rozpoznania w zakresie przesłanek, uzasadniających zastosowanie mechanizmu koordynacji, który prowadzi do formalizacji działań wielopodmiotowych w sieci. Nie poddano również głębszej refleksji relacji występującej między koordynacją i formalizacją jako dwóch wymiarów przestrzeni organizacyjnej, które zestawiono w rozważaniach teoretycznych. W rezultacie uznano, że koordynacja działań wielopodmiotowych prowadzi do formalizacji. To prawda, bowiem jeden z mechanizmów (instrumentów) koordynacji działań wielopodmiotowych w zarządzaniu polega na nakładaniu reguł, rutyn, polityk, procedur, planów, budżetów, na wykorzystywaniu metod optymalizacji, scenariuszy, symulacji zdarzeń w czasie i przestrzeni itp. Niemniej istnieją również inne mechanizmy koordynacji, które wydają się bardziej adekwatne do uwarunkowań, w jakich funkcjonuje organizacja humanitarna. Można tu przykładowo wymienić konstytuowanie struktur zespołowych, zadaniowych, macierzowych, które są niejako „nakładane" na istniejące już (tradycyjne) mechanizmy koordynacji. Takie zespoły są tworzone *adhoc*, jako forma tymczasowa złożona z jednostek ulokowanych na stanowiskach w różnych miejscach sieci międzyorganizacyjnej. W łańcuchu dostaw na ogół przyjmuje formę *quasi* organizacji, w której partycypuje kilku uczestników. Jeszcze innym sposobem koordynacji może być aplikacja systemu informacyjnego zwiększająca lub przyspieszająca obieg informacji, w celu wykorzystania koordynacji ról i zadań wykraczających poza granice pojedynczych przedsiębiorstw w sieci. Kolejnym

mechanizmem może być ograniczanie zasobów koordynacyjnych, poprzez delegowanie uprawnień, decentralizowanie władzy itp.

Na zakończenie, chciałbym trochę półżartem odnieść się do stwierdzenia na str. 66, zgodnie z którym humanitaryzm jest związany ze stawianiem w centrum potrzeb człowieka poszkodowanego, co wynika z motywacji humanitarnej, skrajnie odległej od idei *homo oeconomicus*. W moim komentarzu chciałbym dodać, że zgodnie ideą *homo oeconomicus* człowiek jest jedynie trybikiem organizacji postrzeganej jako maszyna. Paradoksalnie poprzez formalizację działań, którą proponuje się w pracy, funkcjonowanie organizacji humanitarnej zbliża się do działania maszyny.

W świetle powyższego, podjęta tematyka badania z pozycji nauk o zarządzaniu nie została przekonująco uzasadniona. O ile rozumiem potrzebę koordynacji działań logistycznych w sieci organizacji humanitarnych, o tyle nie przemawia do mnie konieczność jednoczesnej formalizacji tych działań.

Sposób przeprowadzenia toku rozważań teoretycznych stanowiących podstawę dla warstwy empirycznej pracy

Główna oś rozważań teoretycznych znajduje się we wstępie oraz pierwszych dwóch rozdziałach monografii. We wstępie do pracy zasygnalizowano podstawowe zagadnienia wprowadzające czytelnika w problematykę. Szkoda, że nie przedstawiono już na wstępnym etapie sposobu rozumienia podstawowych kategorii, w tym przede wszystkim sieci międzyorganizacyjnej. Umożliwiłoby to lepsze zrozumienie przekazu zawartego we wstępie, dotyczącego choćby stwierdzenia, że badanie sieci międzyorganizacyjnych w literaturze logistyki pojawiło się niedawno. Prawdziwość tego twierdzenia jest bowiem uzależniona od tego jak rozumiemy samą kategorię sieci. Przykładowo, tematyka sieci logistycznych jako graficznego odzwierciedlenia systemu logistycznego (metalogistycznego) była przedmiotem badań już w latach ’90 ubiegłego stulecia, a więc kilka dekad temu. Ponadto, zgodnie z treścią wstępu, zidentyfikowaną luką badawczą jest brak projektu wzorcowego, modelowego sieci humanitarnych. W ślad za tym, podkreślono konieczność formalizacji i instytucjonalizacji współdziałania organizacji humanitarnych, przejawiających się w koordynacji i synchronizacji procesów/czynności logistycznych. Sformułowanie „koordynacja i synchronizacja” pojawia się wielokrotnie w pracy, niemniej wystarczyłoby jedynie stwierdzenie koordynacji, bowiem synchronizacja na gruncie nauk o zarządzaniu jest rozumiana jako szczególny przypadek koordynacji, określany mianem koordynacji czasowej.

Rozważania we wstępie do pracy są napisane bardzo trudnym, hermetycznym językiem. Powoduje to, że tekst staje się niezrozumiały. Przykładowo, następujące zdanie „Metoda ta przyjmuje idealizacyjną teorię nauki, co wiąże się z kreacją i analizą modeli idealizacyjnych, które skomponowane są z praw idealizacyjnych i twierdzeń” – str. 19, czy następujące: „Na jego podstawie rozpocznie się proces stopniowej konkretyzacji, który wiąże się z faktualizacją modelu idealizacyjnego oraz założeń idealizujących”. Nie ma sensu stosować tak trudnych konstrukcji, bowiem mogą powodować dezorientację u samego Autora. Dotyczy to przykładowo następującego fragmentu: „Zatem z twierdzeń sprawności i formalizacji można wywieść teoremat mówiący, że *formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność*. Teoremat sformułowany w takiej postaci, będący konstruktem myślowym, stanowi jednocześnie

hipotezę badawczą monografii (H)" – str. 18. Teoremat, jako kategoria metodologiczna, jeśli raczej typowa dla publikacji analitycznych (podejmujących problematykę modelowania, symulacji, prognoz w logistyce i SCM), a w mniejszym stopniu pojawia się w publikacjach opartych na badaniach empirycznych. Tym niemniej, teoremat to twierdzenie pochodne, wywiedzione z innego twierdzenia, które z założenia nie może być hipotezą. Ta ostatnia jest bowiem przypuszczeniem. Jeżeli hipoteza zostanie potwierdzona (lub nie), wówczas dopiero może stać się twierdzeniem, ale nie wcześniej. Podobnych mankamentów terminologicznych, co za tym idzie – pojęciowych jest więcej we wstępnej części pracy.

Rozdział pierwszy podejmuje problematykę roli organizacji humanitarnych podczas kryzysów. W pierwszej części tego rozdziału dokonano bardzo ekstensywnego i pogłębionego przeglądu podstawowych kategorii istotnych dla dalszych rozważań i ich miejsca w naukach o zarządzaniu, humanitaryzmu, kryzysu humanitarnego, organizacji humanitarnej. Na tym tle interesująco przedstawia się propozycja autorskiej interpretacji kategorii humanitarnego łańcucha dostaw. Nie w pełni zgadzam się natomiast z twierdzeniem, że w górnej, zaopatrzeniowej części są realizowane procesy tłoczenia, a w dolnej, dystrybucyjnej procesy ssania. Nie wiem, co prawda, jakie kryteria zdecydowały o tym podziale (nie zostały omówione), niemniej takie ujęcie jest nadmiernie uproszczone. Przykładowo, w przypadku kryzysu humanitarnego lub nawet w standardowych sytuacjach pomocowych, łańcuch dostaw (jego część zaopatrzeniowa i dystrybucyjna) może funkcjonować na zasadzie ssania (np. dostawa określonej grupy krwi, na którą jest zapotrzebowanie, a której w stacji krwiodawstwa brakuje i wezwanie do jej oddawania). W drugim skrajnym przypadku, łańcuch może w całości funkcjonować na zasadzie pchania w sytuacji kryzysowej. Wspomniane to zostało choćby w monografii, gdzie Autor wskazuje na kwestię zbyt dużych zasobów w sytuacji kryzysowej, powodujących problemy natury logistycznej w magazynowaniu i transporcie. Ten przypadek jest rezultatem aplikacji podejścia typu *push*. W rozdziale 2 zaprezentowano problematykę sieciową w naukach o zarządzaniu. Przeprowadzono przegląd piśmiennictwa, w wyniku czego interpretacji poddano kategorię sieci międzyorganizacyjnej. Następnie skonfrontowano układy sieciowe ze strukturą łańcuchów dostaw. Przedstawiono również wymiary i sposoby analizy układów sieciowych, jak również nawiązano do stopniowej krystalizacji paradygmatu sieciowego. Na tym tle przedstawiono cechy paradygmatu sieciowego, pewnych aspektów dotyczących podejścia sieciowego oraz orientacji sieciowej. Rozważania w tej części pracy są ekstensywne i głębokie, Autor bardzo skrupulatnie dokonał przeglądu literatury dotyczącego funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu. W części dotyczącej sieci w perspektywie logistyki chyba niepotrzebnie nagromadzono wiele różnych kategorii, takich jak łańcuch magazynowo-transportowy, łańcuch logistyczny, układy klastrowe. Wszystkie te kategorie są istotne w teorii logistyki, stąd wymagałyby pogłębionej analizy, chyba niepotrzebnej z punktu widzenia tematyki pracy. W dalszej kolejności nawiązano do aspektów prakseologicznych współdziałania logistycznego. Jest to uzasadnione, biorąc pod uwagę, że jednym z konstruktów hipotezy badawczej jest kategoria sprawności. W tej części za dyskusyjne uważam stwierdzenie, zgodnie z którym: „istnienie planu wspólnych działań w postaci obranej, sformalizowanej strategii funkcjonowania ma za zadanie wyeliminowanie potencjalnej niespójności czy sztywności przedsięwzięć" (str. 102-103). Takie stwierdzenie nie jest zgodne z podejściem normatywnym do formułowania strategii. To właśnie strategie

zaplanowane, dobrze ustrukturyzowane, w przeciwieństwie do strategii wyłaniających, przyczyniają się do stabilizacji i usztywnienia struktur. Nie zgadzam się również z jednoznacznym stanowiskiem wyrażonym na str. 106, że potrzebne jest wprowadzenie formalizacji, która jest warunkiem sprawności sieci. Taka wypowiedź sugeruje bowiem, że brak formalizacji oznacza brak sprawności funkcjonowania sieci, a to nie jest prawdą.

Podsumowując, w toku rozważań przedstawionym w części teoretycznej pracy Autor słusznie wielokrotnie powołuje się na publikacje klasyków nauk o zarządzaniu, sięgając po dzieła z obszaru prakseologii i teorii organizacji. Jest to uzasadnione, biorąc pod uwagę problematykę badania dotyczącą w szczególności współdziałania i koordynacji. Jednocześnie rozważania uzupełniono bieżącą literaturą zaliczaną do zarządzania strategicznego. Obydwa rozdziały teoretyczne są bardzo mocno osadzone w teorii zarządzania, w mniejszym stopniu w dorobku subdyscypliny zarządzania logistycznego. Nie przekonuje mnie powołanie Autora na prace z roku 2016 (czy nawet z roku 2020), mające potwierdzać mniejszą uwagę przykładaną do wykorzystania podejścia sieciowego i zmiennych strukturalnych w subdyscyplinie logistyki. Od 2016 roku (a nawet wcześniej) zostało bowiem opublikowanych wiele prac dotyczących analizy sieciowej łańcuchów dostaw w wiodących czasopismach (np. JOM, JSCM, DSJ, JBL) publikujących wyniki badań empirycznych z zakresu logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw.

Chciałbym również zwrócić uwagę, że styl języka w dwóch pierwszych rozdziałach pracy, mimo że naukowy, jest znacznie bardziej klarowny i łatwiejszy w odbiorze aniżeli we wstępie. Na szczęście jest pozbawiony skomplikowanego słownictwa i karkołomnych konstrukcji zdaniowych. Podsumowując, mimo zasygnalizowanych wcześniej mankamentów, pozytywnie oceniam sposób przeprowadzenia toku rozważań teoretycznych, który stanowi podstawę dla warstwy badawczej pracy.

Zachowanie poprawności metodologicznej/metodycznej

Punktem wyjścia procesu badawczego były dwa cele główne: pierwszy (C1), który polegał na konceptualizacji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oraz drugi (C2), który zmierzał do pokazania, że formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych prowadzi do wzrostu sprawności dostarczania dóbr pomocowych do osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego. W związku z tak sformułowanymi celami zaproponowano hipotezę w następującym brzmieniu: „Formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność". Chciałbym zwrócić uwagę, że cel (2) brzmi praktycznie tak samo jak hipoteza, czego się raczej nie praktykuje. Powszechnie wiadomo bowiem, że testowanie przypuszczenia wyrażonego w hipotezie prowadzi do przewidywanego rezultatu (w postaci twierdzenia), a ten pośrednio nawiązuje do zamierzenia, intencji wyrażonej w celu badania. Co ważniejsze jednak, hipoteza badawcza w powyższym brzmieniu nie została przetestowana. Poza mankamentami dotyczącymi braku głębszego wyjaśnienia kategorii formalizacji w pracy (o czym była mowa powyżej), mam również zastrzeżenia natury metodologicznej dotyczące sposobu operacjonalizacji konstruktów sprawności i formalizacji. Przykładowo, prakseologiczne rozumienie kategorii sprawności (jako koniunkcja następujących walorów: korzystności, skuteczności, staranności, poprawności, dokładności itp.)

uniemożliwia jej jednoznaczny pomiar. Innymi słowy, jeżeli wszystkie walory sprawnego działania, oprócz jednego, zostaną osiągnięte wówczas będą podstawy do odrzucenia hipotezy tak samo, gdy żaden z walorów nie będzie osiągnięty. W przypadku pomiaru drugiej zmiennej – formalizacji, posiłkowano się wariantami strategicznymi, z trzema rangami. W teorii zarządzania, formalizację w przestrzeni organizacyjnej mierzy się przykładowo za pomocą liczby wdrażanych (nakładanych) przepisów (polityk, norm, rutyn, procedur itp.), stopnia szczegółowości tych przepisów czy rygoru sankcji. Ponadto, wykorzystanie hipotez wymaga raczej zastosowania ilościowych metod badawczych, a nie jakościowych. W monografii stwierdzono, że podstawą tej części badania jest nurt behawioralny w zarządzaniu strategicznym, który koresponduje w sensie epistemologicznym raczej z paradygmatem interpretatywnym, aniżej neopozytywizmem. W związku z tym, wyniki badania opinii ekspertów nie nadają się z reguły do testowania hipotez, z racji tego, że mają charakter eksploracyjny, a nie ilościowy. W mojej opinii można było z powodzeniem poprzestać na sformułowaniu pytań badawczych i nie stawiać hipotezy badawczej, której nie można poddać testowaniu.

Założenia metodologiczne przedstawiono w rozdziale 3, a wyniki badań przeprowadzone na ich podstawie w kolejnych dwóch rozdziałach. W szczególności, w pierwszej części wysiłki badawcze skoncentrowano na procedurze analizy sieciowej, poprzedzone identyfikacją węzłów i relacji międzyorganizacyjnych. Zgadzam się z Autorem, że nie ma możliwości przeprowadzenia badań pełnej sieci. W związku z tym w pracy zastosowano podejście egocentryczne, które faktycznie stosuje się najczęściej w badaniu problematyki łańcucha dostaw, mimo że jest ono dosyć mocno obecnie kontestowane. Pewnym zabiegiem, które osobiście stosuję w swoich badaniach na problematyką sieci jest analiza związków triadycznych (triada to najmniejsza jednostka sieci). Pozwala to na uniknięcie negatywnych konsekwencji stosowania podejścia egocentrycznego, umożliwiając jednocześnie poznanie szerszego kontekstu sieciowego w obrębie danej grupy firm (generowane są trzy różne instrumenty pomiaru, adresowane do trzech podmiotów triady). Jak rozumiem, w wyniku zastosowania perspektywy egocentrycznej, podłoże przestrzeni (struktury) sieciowej konstytuowały wszystkie badane węzły, bez wyodrębniania ich podgrup w obrębie sieci (nie mam tu na myśli trzech analizowanych wymiarów – krajowego, ponadnarodowego i lokalnego). Analizę sieciową w przypadku organizacji humanitarnych przeprowadzono bardzo szczegółowo i skrupulatnie. W sposób obiektywny omówiono założenia analizy, które były niezbędne z uwagi na złożony podmiot badania. Każdy etap analizy miał mocne podstawy metodologiczne, które wytyczały obraną ścieżkę badania. Wyniki przeprowadzonej analizy umożliwiły sformułowanie podstawy relacyjnej identyfikacji sieciowej, którą zaprezentowano w kolejnym rozdziale pracy.

Celem ostatniego rozdziału empirycznego pracy było opracowanie wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych za pomocą wyników otrzymanych w rezultacie metody badań eksperckich. Dzięki niej sformułowano wytyczne, a następnie poddano ocenie warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

W odniesieniu do konstrukcji instrumentu pomiaru adresowanego do ekspertów (załącznik 3), wnoszę zastrzeżenie co do wiarygodności otrzymanych wyników w zakresie dotyczącym preferencji poszczególnych wariantów strategicznych w kolejnych kryteriach (1-4). W mojej opinii sposób sformułowania pytań oraz nazewnictwo poszczególnych strategii sugeruje odpowiedź (np. strategia maksimum – wszyscy wolą ją

zaznaczyć, niż strategię minimum), wykorzystanie potencjału logistycznego vs. strategia upaństwowienia itp. W prawidłowo skonstruowanym instrumencie należałoby raczej wprowadzić zmienne, charakterystyki opisujące określone warianty, zamiast pytać o nie wprost. Tym bardziej, że tak na prawdę, mimo ekstensywnej wiedzy eksperckiej i przeprowadzonego pilotażu, wyróżnione warianty strategiczne brzmią wciąż bardzo tajemniczo, bez znajomości wyników badania z poprzedniego etapu. Ponadto, z treści pracy nie wynika, dlaczego poszczególne warianty strategiczne odzwierciedlają stopnie formalizacji. Nie uzasadnia tego stwierdzenie (str. 234), według którego warianty strategiczne są sformułowane według poziomu szczegółowości i złożoności postulowanego modelowego stanu/możliwości strategicznej od najbardziej rozbudowanej struktury (strategia maksimum) poprzez stany pośrednie (trzy strategie środkowe) po opcję minimalistyczną (strategia minimum). Nie rozumiem, w jako sposób szczegółowość i złożoność modelu determinuje stopień formalizacji sieci. Wydaje mi się, że jest to częściowo spowodowane brakiem głębszej interpretacji tego fenomenu w pracy (patrz wstęp str. 16). Tym bardziej jest to zastanawiające, że w monografii często sięgano do klasycznego dorobku nauk o zarządzaniu, gdzie kategoria formalizacji została poddana wyczerpującemu rozpoznaniu. Analizując treść poszczególnych wariantów strategicznych skłaniałbym się raczej do stwierdzenia, że są to różne odmiany mechanizmu koordynacyjnego, opartego na rdzeniu (zgodnie z nomenklaturą pracy) w sieci organizacji humanitarnych. Na koniec chciałbym podkreślić, że o ile środkową część pracy czytało się dobrze, przekaz był klarowny i precyzyjny, o tyle niestety pod koniec pracy, w ostatniej jej części, nastąpił nawrót do „ciężkiego" stylu pisania, który skutecznie utrudniał odbiór przekazu.

Konstatując, pierwszą część badań, przeprowadzoną za pomocą analizy sieciowej oceniam jednoznacznie pozytywnie, natomiast druga część, wykonana na podstawie opinii ekspertów i dotycząca oceny wariantów strategicznych w kontekście formalizacji jest obarczona licznymi mankamentami.

Oryginalność i znaczenie wyników badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

Punktem wyjścia procesu badawczego były dwa cele: pierwszy (C1), który polegał na konceptualizacji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oraz drugi (C2), który zmierzał do pokazania, że formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych prowadzi do wzrostu sprawności dostarczania dóbr pomocowych do osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego. Cele te zostały zoperacjonalizowane w postaci następujących celów szczegółowych:

1. Identyfikacja potrzeby formalizacji humanitaryzmu w ramach sieci poprzez koordynację i synchronizację działań logistycznych.
2. Uporządkowanie wiedzy teoretycznej w zakresie teorii sieci w subdyscyplinach zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego.
3. Adaptacja istniejących metod badawczych do badań empirycznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.
4. Identyfikacja tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

5. Opracowanie sformalizowanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Podsumowując ocenę, stwierdzam, że pierwszy z powyższych celów szczegółowych nie został osiągnięty, bowiem zgodnie z kryterium 1 oceny monografii nie przedstawiono wiarygodnych przesłanek potrzeby formalizacji humanitaryzmu w ramach sieci poprzez koordynację i synchronizację działań logistycznych. Cztery kolejne cele szczegółowe zostały osiągnięte. Monografia przyczynia się do popularyzacji problematyki sieciowej i wprowadza pewne jej uporządkowanie głównie w subdyscyplinie logistyki. W pracy przedstawiono również możliwość zastosowania metody analizy sieciowej w badaniach empirycznych nad problematyką współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Ponadto, zidentyfikowano cechy współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, na podstawie których opracowano sformalizowane warianty strategiczne.

Przy tej okazji chciałbym zwrócić tu jeszcze uwagę na jedną, ważną niespójność. Otóż zgodnie z przeprowadzonymi w pracy rozważaniami, problematyka dotyczy badania wpływu formalizacji współdziałania logistycznego na sprawność funkcjonowania. Bardziej dokładnie, mowa o takim wpływie regulacyjnym (w tym przypadku koordynacyjnym), aby działania wielopodmiotowe (w tym przypadku logistyczne – procesy transportu i magazynowania) w sieci międzyorganizacyjnej (organizacji humanitarnych), zostały sformalizowane w celu osiągania wyższej sprawności. Pod tym kątem czytałem i analizowałem rozważania zawarte w monografii. Zwracam uwagę, że sposób sformułowania celu 5 zmienia optykę tych rozważań, ponieważ mówi o „sformalizowanych wariantach...". Rozpoznane warianty zostały faktycznie sformalizowane, więc zgadzam się, że cel 5 został osiągnięty. Natomiast nie oznacza to, że sformalizowane warianty (jako mechanizmy koordynacyjne) umożliwiają (warunkują) formalizację działań logistycznych, w tym przypadku procesu transportu i magazynowania. Innymi słowy, w szerszym kontekście teorii zarządzania, należy odróżnić formalizację aparatu regulacyjnego (koordynacyjnego) od formalizacji (nakładania norm koordynacyjnych) obiektu regulowanego. Działania wielopodmiotowe w sferze realnej przeistaczają się we współdziałanie pod wpływem tej regulacji. Jest to bezpośrednie nawiązanie do kornajowskiego ujęcia, z którego czerpie również logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. W moim przekonaniu na początku monografii należało przedstawić, co jest przedmiotem formalizacji – czy mowa o wyodrębnieniu aparatu koordynacyjnego w sformalizowanej postaci, czy raczej mowa o formalizacji działań wielopodmiotowych w sferze przepływu produktów, konstytuowanych za pomocą wiązki procesów logistycznych (transportowo-magazynowych). Jedno nie determinuje drugiego, w związku z czym sformalizowane warianty nie mogą podlegać gradacji ze względu na stopień formalizacji współdziałania. Uprawnienie do takiej gradacji nie wynika nawet z przedstawionej w pracy charakterystyki poszczególnych wariantów (rozdział 5).

W związku z powyższym, o ile pierwszy cel główny został z sukcesem osiągnięty o tyle drugi cel główny, związany z testowaniem hipotezy badawczej nie został zrealizowany. W szczególności, hipoteza w następującym brzemieniu: „Formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność" jest sformułowana w sposób prosty i względnie łatwy do potwierdzenia na podstawie

dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu. Jak mówi nauka, po to w określonym stopniu (co jeszcze raz mocno podkreślam) formalizujemy struktury organizacyjne przedsiębiorstw, wprowadzając określone mechanizmy, procedury, rutyny, oficjalne kanały komunikacji itp., aby uporządkować i zapewnić zgodność współdziałania, a w rezultacie osiągać cel (w tym wyższą sprawność organizacyjną). Niemniej, być może organizacje humanitarne, ze względu na swoją specyfikę, w inny sposób podlegają formalizacji i jej rezultatom? Tego czytelnik się z badań nie dowiedział. Wyróżnione mankamenty dotyczące ujęcia w pracy kategorii formalizacji (o czym było wcześniej w recenzji), jak również błędy natury metodologicznej dotyczące hipotezy (operacjonalizacja konstruktów, zastosowana metoda badawcza), uniemożliwiają jej testowanie w proponowanym brzmieniu.

W podsumowaniu stwierdzam, że wyniki dotyczące osiągnięcia pierwszego celu są na tyle oryginalne i aktualne, że mogą wnosić ponadprzeciętny wkład do teorii zarządzania. W szczególności, moim zdaniem skrupulatnie i ekstensywnie przedstawiono przegląd podstawowych kategorii humanitaryzmu, kryzysu humanitarnego, organizacji humanitarnej, które następnie posłużyły Autorowi do sformułowania autorskiej interpretacji kategorii humanitarnego łańcucha dostaw. Ponadprzeciętnym wkładem do nauki odznaczają się również wyniki analizy sieciowej organizacji humanitarnych, które oparto na mocnych podstawach metodologicznych. Parząc natomiast całościowo uważam, że ze względu na wyróżnione mankamenty (w szczególności te dotyczące uzasadnienia podjętej tematyki oraz poprawności metodologicznej/metodycznej), monografia naukowa przedstawiona do oceny wypełnia w minimalnie satysfakcjonującym stopniu warunek znacznego wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

III.2. Ocena wkładu pozostałego dorobku naukowego

Zgodnie z przedłożoną dokumentacją, Habilitant zakwalifikował swój dorobek naukowy do trzech nurtów badawczych: zarządzanie humanitarnymi łańcuchami dostaw, kształtowanie zrównoważonych łańcuchów dostaw, badanie zasobów ludzkich i relacyjnych w łańcuchu dostaw. Wszystkie nurty badawcze są prowadzone przez Habilitanta równolegle, począwszy od 2019 roku, przy czym ostatni z nich został zakończony w 2023 roku. Rezultatem realizacji tych badań we wszystkich nurtach było około 40 opublikowanych prac w formie artykułów, rozdziałów w monografiach, redakcji prac zbiorowych, raportów z badań. Na tej liście znalazła się również monografia, jak wnoszę z tytułu, będącego rezultatem pracy doktorskiej.

Wśród pozostałych publikacji, Habilitant przedstawił zbiór 10 artykułów. Wnoszą one zróżnicowany wkład do teorii. Część artykułów uważam za wyróżniającą w zestawie przedłożonych publikacji, ze względu na podjętą tematykę (omówienie i wskazanie problemów badawczych na poziomie makro, dotyczących regionu Sahel – art. II.4.14), zidentyfikowaną lukę badawczą (wpływ pandemii na wzorce zakupowe online wśród konsumentów obszarów wiejskich – art. II.4.20) oraz uwarunkowania tworzenia humanitarnych łańcuchów dostaw, z uwzględnieniem w tle koncepcji biznesowej – art. II.4.15). Szkoda, że część dorobku Habilitanta, mimo, że wartościowa, została opublikowana w czasopismach o wątpliwej reputacji w środowisku naukowym (mam tu na myśli czasopisma publikowane przez wydawnictwo MDPI), co nie pozostaje bez wpływu na wartości parametrów bibliometrycznych.

Ponadto, Habilitant uczestniczył również jako kierownik w projekcie badawczym Miniatura (edycja 5) pt. „Identyfikacja i pomiar relacji międzyorganizacyjnych organizacji humanitarnych w perspektywie makrologistycznej", finansowanym ze źródeł zewnętrznych przez Narodowe Centrum Nauki. Był również członkiem zespołu badawczego w projekcie Opus pt. „Zrównoważona logistyka miejska ostatniej mili i zwrotów na rynku e-commerce. Perspektywa różnych grup interesariuszy", kierowanym przez prof. dr hab. inż. Maję Kibę-Janiak oraz wykonawcą w projekcie Horyzont2020 pt. „Systemic expansion of territorial circular ecosystems for end-of-life foam (Circular Foam)".

Po uzyskaniu stopnia doktora, aktywność konferencyjna Habilitanta jest zadowalająca, uczestniczył bowiem sumarycznie w 16 konferencjach naukowych, gdzie prezentował wyniki swoich dociekań naukowych. Artykuły Habilitanta, oprócz dwóch, nie były publikowane w prestiżowych wydawnictwach w związku z czym, liczba cytowań, a tym samym indeks *h* pozostają na umiarkowanym poziomie. Chciałbym jednocześnie wyróżnić dwie publikacje Habilitanta, które ukazały się drukiem w renomowanym wydawnictwie Elsevier, stąd liczba cytowań jednej z nich wielokrotnie przewyższa łączną liczbę cytowań wszystkich pozostałych publikacji Habilitanta. Niemniej należy również podkreślić, że niezbyt wysokie wartości wskaźników naukometrycznych są po części spowodowane młodym wiekiem Habilitanta i krótkim „okresem obecności jego artykułów na rynku wydawniczym" (przykładem jest druga publikacja wydana przez Elsevier w 2024 roku).

W świetle powyższego, minimalna ocena monografii jest dopełniona względnie satysfakcjonującą oceną pozostałego dorobku naukowego.

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

Zgodnie z załączoną dokumentacją, Habilitant deklaruje aktywność naukową realizowaną z kilkoma ośrodkami badawczymi w kraju oraz za granicą. Przesłankę 3 spełnia wyjazd badawczy do *Universidade Federal de Minas Gerais* w Brazylii, który Habilitant zrealizował w 2022 roku. Dwutygodniowe konsultacje w siedzibie Uczelni posłużyły do częściowego przeprowadzenia badań zawartych w monografii habilitacyjnej. Ponadto, w trakcie wyjazdu Habilitant wygłosił dwa stacjonarne wykłady otwarte w *Universidade Federal de Minas Gerais* w *Belo Horizonte* oraz *Universidade Federal de Pernambuco* w *Recife*. W rezultacie wyjazdu została również zainicjowana współpraca z innym badaczem w uniwersytecie goszczącym, z którym Habilitant opublikował wspólny artykuł naukowy w materiałach pokonferencyjnych CityLogistics 2023.

Omówiona w autoreferacie współpraca z innymi ośrodkami, w tym SGH oraz ZUT, nie wypełniają przesłanki 3, bowiem są to aktywności realizowane „z" ośrodkiem i jego przedstawicielami, a nie aktywności „w" ośrodku.

Aktywność naukową Habilitanta w *Universidade Federal de Minas Gerais* w Brazylii oceniam jako istotną. Jej rezultatem były wyniki badań, publikacje, wykłady, zainicjowana nowa współpraca. W związku z tym, przesłanka dotycząca istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, w szczególności zagranicznej została wypełniona.

V. Wnioski końcowe

Zgodnie z art. 219 ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz. U. z 2024 r. poz. 1571) osiągnięcia i aktywność naukowa dr Jakuba Marcinkowskiego w zróżnicowanym stopniu wypełnia przesłanki warunkujące nadanie stopnia doktora habilitowanego. W szczególności:

- w satysfakcjonującym stopniu wypełnia przesłankę 1, posiada bowiem stopień naukowy doktora;
- w zaledwie dostatecznie satysfakcjonującym stopniu wypełnia przesłankę 2, posiada bowiem w dorobku monografię pt. „Współdziałanie logistyczne w sieci humanitarnej" (UE Wrocław) oraz pozostałe osiągnięcia naukowe, które stanowią ponadprzeciętny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości;
- w 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 osiągnięcie naukowe dr Jakuba Marcinkowskiego w postaci monografii i pozostałego dorobku naukowego odpowiadają wymaganiom określonym w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy.

Signed by / Podpisano przez:

Artur Krzysztof Świerczek
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Date / Data: 2025-02-27 20:15