

**Załącznik nr 3**

**Autoreferat**

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej oraz dydaktycznej i popularyzującej naukę

**dr Jakub Marcinkowski**

Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław

**Wrocław, październik 2024 roku**

**Spis treści**

1. Imię i nazwisko.....	3
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe.....	3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych .....	4
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).....	5
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni lub instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej .....	48
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę.....	49
7. Dodatkowe informacje dotyczące kariery zawodowej habilitanta .....	51

## 1. Imię i nazwisko

Jakub Mateusz Marcinkowski

## 2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

### *Posiadany stopień naukowy*

(2019) Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia nadany uchwałą nr 11/2019 Rady Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 22 lutego 2019 r.:

Tytuł rozprawy doktorskiej: ***Humanitarny łańcuch dostaw w sytuacji katastrof naturalnych na przykładzie ugrupowania regionalnego ASEAN***

Promotor: **dr hab. Agnieszka Skowrońska, prof. UEW**  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Promotor pomocniczy: **dr inż. Maja Kiba-Janiak**  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Recenzenci: **prof. dr hab. Maciej Szymczak**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
**prof. dr hab. Bogusława Drelich-Skulska**  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

### *Posiadane tytuły zawodowe*

(2015) Magister, dyplom ukończenia dwuletnich, stacjonarnych, uzupełniających studiów magisterskich na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na kierunku Zarządzanie, specjalność Zarządzanie przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw:

Tytuł pracy magisterskiej: ***Rola logistyki w organizacji imprez masowych na przykładzie rajdów samochodowych***

Promotor pracy magisterskiej: **dr hab. Agnieszka Skowrońska, prof. UEW**

(2013) Licencjat, dyplom ukończenia trzyletnich, stacjonarnych studiów licencjackich na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na kierunku Zarządzanie, specjalność Zarządzanie gospodarką turystyczną i hotelarstwem:

Tytuł pracy licencjackiej: ***Kreacja nowych przestrzeni turystycznych***

Promotor pracy licencjackiej: **dr Maja Jedlińska**

### *Pozostałe dyplomy/świadectwa po uzyskaniu stopnia doktora*

(2024) Cykl szkoleń w programie Diamenty Dydaktyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Badanie FRIS, Badanie Insights Discovery, Badanie Gallupa, praca ze studentami neuro różnorodnymi, etykieta i netykieta nauczyciela akademickiego, nowoczesna dydaktyka akademicka, innowacyjne metody aktywizujące pracę ze studentami, erystyka, emisja głosu

(2021) Cykl szkoleń w programie Design Thinking Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: DT Facilitation, DT Workshop, DT Project Team, DT Tools

(2019) Certyfikat ukończenia kursu LEARNX: Deep Learning Through Transformative Pedagogy organizowanego przez University of Queensland w Brisbane, Australia na platformie edukacyjnej edX

***Pozostałe dyplomy/świadectwa przed uzyskaniem stopnia doktora***

(2012) Certyfikat uczestnictwa w programie The Lifelong Learning Programme Erasmus w semestrze zimowym 2011/2012 w Instituto Superior da Maia (ISMAI), Portugalia na kierunku Public relations

(2011) Certyfikat znajomości języka angielskiego na poziomie C1: LCCI Certificate English for Business Level 3 (C1)

**3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

**od 1 października 2019 do chwili obecnej**

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**od 1 października 2018 do 30 września 2019**

Asystent w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**od 1 października 2015 do 30 września 2018**

Doktorant w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.)**

Jako główne osiągnięcia naukowe w rozumieniu art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy, które uznaję za **znaczący wkład w rozwój dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**, wskazuję te zawarte w monografii mojego autorstwa:

Tytuł monografii: ***Współdziałanie logistyczne w sieci humanitarnej***

Rok wydania: 2024

Nazwa Wydawnictwa: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Recenzenci wydawniczy: **dr hab. Marzenna Cichosz, prof. SGH**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Katedra Biznesu w Transporcie

**prof. dr hab. Jacek Szoltysek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki Społecznej

Liczba stron: 322

ISBN: 978-83-67899-50-5

***Przesłanki podjęcia badań, identyfikacja luk badawczych***

Bezpośrednią przyczyną wyboru problematyki badawczej było moje wieloletnie zainteresowanie oraz badania nad humanitarnymi łańcuchami dostaw prowadzone począwszy od rozpoczęcia studiów doktoranckich w 2015 roku. Różnorodne konteksty prowadzonych przeze mnie badań wskazały, iż istnieje potrzeba szerokiego współdziałania podmiotów zaangażowanych w przedsięwzięcia z zakresu udzielania pomocy humanitarnej. Odpowiedzią na tę potrzebę jest perspektywa sieci, która w naukach o zarządzaniu i jakości jest obszarem interesującym i ważnym poznawczo oraz aplikacyjnie. Przesłanki podjęcia badań podzieliłem na **trzy wzajemnie powiązane obszary**, tj.:

1. Idei humanitarnej i odnoszących się do niej koncepcji logistyki humanitarnej oraz humanitarnego łańcucha dostaw.
2. Problematyki sieci międzyorganizacyjnych, w tym w perspektywie współdziałania podmiotów niepowiązanych kapitałowo.
3. Formułowania strategii, w tym przede wszystkim nurtu behawioralnego oraz strategii sieci.

Pierwszy obszar związany z **idea humanitarną** stanowił dla mnie fundament zainteresowania tą tematyką w perspektywie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Studia literatury przedmiotu, prowadzone przeze mnie badania, obserwacja rzeczywistości społeczno-gospodarczej oraz analizy wyników badań wskazały, iż współcześnie jednym z kluczowych wyzwań jest zarządzanie pomocą humanitarną. Jest to poniekąd spotęgowane zwiększającą się liczbą katastrof (szerzej w: EM-DAT. The International Disaster Database, 2021; Humanitarian Outcomes, 2023) i towarzyszących im kryzysów humanitarnych, które w ostatnich latach ulegają intensyfikacji. Bezpośrednim, pozanaukowym źródłem inspiracji do podjęcia się tematyki monografii jest reportaż L. Polman (2016). Autorka syntetycznie zestawiała wyzwania (nazwane wręcz patologiami) mnogości aktorów pomocy humanitarnej podczas różnorodnych kryzysów

humanitarnych. Stanowiło to dla mnie przyczynek dla rozpoczęcia poszukiwania prawidłowości, dzięki którym aktorzy pomocy humanitarnej będą realizować stawiane przed nimi cele tzw. minimalizacji cierpienia, mając jednocześnie na względzie potencjał płynący z podejmowania inicjatyw bazujących na prakseologicznie rozumianym współdziałaniu.

Takiemu podejściu sprzyja z resztą sam rozwój idei humanitarnej. Zagadnienia związane z pomocą humanitarną wynikają wprost z humanitaryzmu, który od czasów swojego wykreowania sukcesywnie ewoluuje od podejścia klasycznego do zinstytucjonalizowanego i zintegrowanego. W ujęciu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości wiąże się to bezpośrednio z zarządzaniem humanitarnym łańcuchem dostaw (Szołtysek, 2010a), będącym fundamentem operacji humanitarnych (Lewin i in., 2018), warunkującym ich skuteczność (Stumpf i in., 2023). W literaturze przedmiotu panuje też zgodność, iż kluczowym filarem międzynarodowej architektury humanitarnej, czyli *de facto* głównymi aktorami pomocy humanitarnej są organizacje humanitarne (Stoddard, 2003). Niemniej nie stanowią one wyłącznych podmiotów, które odpowiedzialne są za działania w szeroko rozumianym sektorze humanitarnym, a mozaika tych podmiotów bywa problematyczna dla właściwej koordynacji dystrybucji pomocy humanitarnej do osób potrzebujących. Istnieje potrzeba systematyzacji wspomnianych aktorów i określenia ich miejsca w sektorze humanitarnym. Nie zmienia to faktu, iż ten wolontaryzm ujęć i definiowania zakresu zaangażowania poszczególnych podmiotów w kryzysy humanitarne zasadniczo potwierdza problematykę koordynacji podejmowanych przedsięwzięć. W każdym razie, literatura i praktyka działań zasadniczo potwierdzają, iż to organizacje humanitarne są traktowane jako „serce” operacji logistycznych, zatem to wobec nich należy kierować zainteresowania badawcze. To z kolei ukierunkowuje na wzrastającą na znaczeniu i popularności koncepcję logistyki humanitarnej (Szołtysek, 2010a), która współcześnie ulega hybrydyzacji (Pokusa, 2022) i usieciowieniu.

Co więcej, przeprowadzone przeze mnie badania literaturowe dowiodły potrzebie synchronizacji i koordynacji współdziałania aktorów pomocy humanitarnej (Kovacs & Spens, 2007), zwłaszcza w optyce coraz to narastających wyzwań instytucjonalnych (Barnett, 2005) i powielaniem się wielu funkcji aktorów pomocy humanitarnej. W monografii ukazałem, iż problematyka formalizacji współdziałania utrudnia koordynację na poziomie strategicznym (Pedraza-Martinez & Van Wassenhove, 2012), zwłaszcza iż współdziałanie te wymaga tworzenia wartości (Pateman i in., 2013). Formalizacja wiąże się z uregulowaniem działań (i przez to korzyści), i jak zauważają J. Światowicz-Szczepańska i A. Kawa (2018), jest powiązana z kontrolowalnością. Sama w sobie usprawnia komunikację, sprzyja interesowi publicznemu i kompromisom, a formalizacja relacji w ramach sieci ma charakter stabilizacyjny (za: Staniek, 2017). Przez to ukazałem, że w perspektywie współdziałania logistycznego formalizacja będzie dotyczyć norm koordynacji i synchronizacji działań transportowych i magazynowych, co w zamierzeniu prowadzi do integracji sieci.

Ponadto coraz częściej dostrzega się dyskusje nad współdziałaniem logistycznym, także w optyce sektora humanitarnego (np. Marciniak & Sienkiewicz-Małyjurek, 2022). Zagadnień tych podjąłem się także w swoich badaniach w odniesieniu do koordynacji i integracji w sektorze humanitarnym (Marcinkowski, 2019, 2022b; Witkowski & Marcinkowski, 2022). Niniejsza tematyka wiąże się również z projektowaniem tzw. hybrydowych łańcuchów dostaw, które kreują przyszły sposób zorganizowania aktorów pomocy humanitarnej (za: Pokusa, 2022). W podobnym tonie wypowiedział się J. Szołtysek (2010b) w odniesieniu do obszarów stosowania logistyki, wskazując na potrzebę tworzenia tzw. czystych postaci logistyki, które stanowią pewien teoretyczny wzorzec – można to uznać za swoisty oczekiwany „stan idealny”.

Drugi obszar przesłanek podjęcia się badań dotyczy **problematyki sieci międzyorganizacyjnych**. W tym kontekście, w odniesieniu do zarządzania łańcuchami dostaw, usieciowienie bazuje na podejściu logistyki biznesowej. Mówi się wówczas o współdziałaniu w ramach strumieni fizycznych i towarzyszących im informacji w obszarze lokalizowania, sterowania, magazynowania oraz realizowania procesów transportowych i dystrybucyjnych (za: Christopher & Peck, 2005; Witkowski, 2003). W literaturze polskiej i obcojęzycznej problematyka sieci międzyorganizacyjnych jest obecna od wielu lat. Niewątpliwie wzrasta znaczenie sieci bazujących na więziach (Stańczyk-Hugiet, 2012a), a samo ich badanie jest traktowane jako fascynujące wyzwanie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (Stańczyk-Hugiet, 2011).

Ponadto, problematyka sieci międzyorganizacyjnych oscyluje niewyłącznie w subdyscyplinie zarządzania strategicznego, ale także zaczyna być dostrzegalna w zarządzaniu logistyką. Jest to zauważalne m.in. w badaniach orientacji sieciowej przedsiębiorstw branży usług logistycznych A. Kawy (2017) oraz A. Kawy i W. Czakona (2020) czy współdziałania przedsiębiorstw klastrowych w łańcuchu dostaw M. Frankowskiej (2018). Brakuje natomiast badań, które kontekst sieci międzyorganizacyjnej odnosiłyby do zarządzania pomocą humanitarną, w tym w literaturze zagranicznej. Jak zauważyłem we wstępie do prezentowanej przeze mnie monografii habilitacyjnej dostrzegalna jest potrzeba badań nad sieciami przy uwzględnianiu kontekstów logistycznych, humanitarnych, a także tożsamościowych i strategicznych.

Analiza literaturowa pozwoliła mi dostrzec, iż kontekst sieciowy jest także omawiany w ujęciu humanitarnych łańcuchów dostaw, zatem wśród podmiotów-ogniw, które zazwyczaj nie są powiązane kapitałowo i funkcjonują niezależnie (na zasadzie tzw. „wolnych strzelców”). Same działania logistyczne w operacjach humanitarnych można rozpatrywać w ramach logistyki zaopatrzenia w tzw. górnym łańcuchu dostaw (w łańcuchu zaopatrzenia) i logistyki dystrybucji w tzw. dolnym łańcuchu dostaw (w łańcuchu dystrybucji). Wynika to z faktu, iż ogniwa humanitarnego łańcucha dostaw (czy w tym ujęciu sieci humanitarnej) realizują działania, które wpisują się w obszary zarządzania zapasami, zaopatrzenia, dystrybucji, planowania czy zarządzania informacją (Patil i in., 2022). Natomiast operacje humanitarne skupiają się przede wszystkim na transporcie, składowaniu i dostawach produktów pomocowych do poszkodowanych (Łupicka, 2012).

Nie ulega wątpliwości, iż problematyka sieci humanitarnych jest obecnie kwestią strategiczną (Hong, 2023), a kategoria relacji sieciowych i ich eksploracji jest w sektorze humanitarnym postulowana i pożądana (Johnson i in., 2018; Rojas Trejos i in., 2023). Z kategorii relacji wynika współdziałanie, które jest podstawą tworzenia sieci międzyorganizacyjnych (za: Kawa, 2017), a współdziałanie ma istotne znaczenie dla zarządzania strategicznego (Czakon, 2015). Ponadto, jak zauważył W. Czakon, współdziałanie jest centralną osią w naukach o zarządzaniu. Wymaga także sprawności (Wiatrak, 2003), która jest różnorodnie rozumiana, w tym w kategoriach prakseologicznych. Dla samych sieci logistycznych sprawność warunkuje powodzenie wszystkich członków tej sieci (Brzeziński, 2010).

Ostatni, trzeci obszar przesłanek podjęcia się badań dotyczy **formułowania strategii**. Kontekst strategiczny badania sieci międzyorganizacyjnych dostarcza różnorodnych podejść do formułowania oraz implementacji strategii. Jak zauważyła E. Stańczyk-Hugiet (2012b) można wyróżnić rozmaite rodzaje strategii takich sieci. Przeprowadzony przeze mnie przegląd literatury wskazał na lukę omawiania tego zagadnienia w ramach sektora humanitarnego, w którym zwraca się uwagę niemal wyłącznie na kategorię klastrowania (m.in. Cozzolino, 2012;

Jahre & Jensen, 2010). A te, jak zauważa E. Gąsiorowska-Mącznik (2022), sprzyja podejmowaniu badań.

Organizacje humanitarne są ubogie w procesach usieciowienia (Kilby, 2008), co otwiera możliwości badawcze w kierunku bardziej heterodoksyjnych nurtów zarządzania strategicznego, w tym na nurt behawioralny. Nurt ten w zupełnie odmienny sposób adresuje wyzwania strategiczne uwzględniając ograniczoną racjonalność, selektywność oceny otoczenia, wielopłaszczyznową złożoność problemów strategicznych, percepcję otoczenia różnie odbieraną przez menedżerów (bądź organizacje) oraz przedkładanie tzw. interesów indywidualnych ponad interes organizacji (czy w tym przypadku sieci) (za: Czakon, 2020).

W optyce sektora humanitarnego, który cechuje się dynamizmem otoczenia, doraźną postacią formułowania sieci humanitarnej i koncentracją na wypełnianiu celów indywidualnych przez aktorów pomocy humanitarnej, nurt behawioralny daje podstawę do formułowania i implementacji strategii dla całej sieci. Nie bez powodu w ujęciu sektorowym coraz częściej pojawiają się tzw. strategie behawioralne (Rybicki, 2023). Biorąc pod uwagę kategorię współdziałania, to zwycięskimi węzłami sieci są te, które będą potrafiły wchodzić w skład układów współdziałania i korzystać z wartości dodanej wynikającej z partycypacji w sieci (za: Niemczyk, 2006). Jak bowiem zauważyła E. Stańczyk-Hugiet (2012b), węzły w sieci nawiązują różnorodne i wielowariantowe relacje, które wymagają diagnozy strategicznej, co w dyskursie naukowym jest odbierane jako podejście wartościowe. Dlatego rozwój więzi międzyorganizacyjnych jest kluczowy dla takiej sieci (Czakon, 2007). Organizacje humanitarne mają dużą swobodę działania, a skala ograniczeń i wpływu otoczenia jest w ich przypadku znacząca – istnieje zatem możliwość ich strategicznego ukierunkowania, aby adaptować się w ramach istniejących ograniczeń (za: Hrebiniak & Joyce, 1985). Dlatego odpowiedzią na ten postulat jest nurt behawioralny zarządzania strategicznego (za: Stańczyk-Hugiet, 2012b), który w odniesieniu do formułowania strategii składa się z etapu skanowania otoczenia, nadawania sensu, generowania opcji strategicznych oraz podejmowania decyzji (Narayanan i in., 2011).

Na kanwie przeprowadzonej analizy literaturowej, syntetyzując trzy obszary przesłanek podjęcia badań, zidentyfikowałem **lukę poznawczą**, która dotyczy projektowania wzorcowych, modelowych sieci humanitarnych. Ujęcie te wiąże się bezpośrednio z idealizacją, która w nauce jest powszechnie stosowana i adaptowana do różnych obszarów badań. Sieci humanitarne, czy to w perspektywie relacji współdziałania czy humanitarnego łańcucha dostaw, są dostrzegalne nie tylko w literaturze, ale również w praktyce, co widać w ramach doniesień medialnych czy reportaży z miejsc kryzysów humanitarnych. Co więcej, wśród badaczy można odnotować także wzrost zainteresowania interdyscyplinarnym podejściem do korzystania ze wspólnych założeń subdyscyplin zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego, co ma przyspieszać ich rozwój, a jednocześnie zapewniać spójność (Kawa, 2017). Ten wątek również stanowił jeden z motywów osadzenia rozważań we wskazanych subdyscyplinach.

Ponadto, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości dostrzega się potrzebę badania tzw. sieci jednomodalnych i dwumodalnych, co w ujęciu metodycznym stanowi **lukę badawczą** (Ujwary-Gil, 2017). Kolejną jest potrzeba badania sieci międzyorganizacyjnych w obszarze logistyki, co jest pewnym *novum* w literaturze (Kawa & Czakon, 2020). Na tej podstawie zidentyfikowałem **lukę poznawczą** oraz **lukę metodyczną** dotyczącą sposobów badania sieci humanitarnych w subdyscyplinie zarządzania logistyką. Zatem wskazana przeze mnie wcześniej potrzeba budowania modelowych, wzorcowych sieci humanitarnych wiąże się z zastosowaniem właściwego aparatu metodycznego by rzeczoną sieć zbadać. Innymi słowy, ważnym



aspektem jest samo zdefiniowanie pojęcia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, jak i jej osadzenie w realiach obserwowanych w rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

W takim ujęciu na analizowany problem badawczy można spojrzeć dwutorowo, tj. retrospektywnie i prospektywnie. Ujęcie pierwsze dotyczy przedstawienia obrazu przeszłości sieci, który jest jedną ze struktur poznawczych behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego (Czakon, 2020, s. 173–174). Obraz sieci jest powiązany z tematyką jej tożsamości (za: Partanen i in., 2020; Stańczyk, 2018; Thomas & Autio, 2014). W optyce relacji współdziałania mowa jest wówczas o sieci relacji (Jones & Volpe, 2011). Przyjmuje się, iż tożsamość sieci jest zestawem cech wspólnie i zgodnie postrzeganych przez poszczególne węzły (za: Stańczyk, 2018). Skoro perspektywa tożsamości sieci ukierunkowuje na nadawanie sensu wspólnym wartościom oraz działaniom, to w optyce sieci humanitarnej powinna dotyczyć minimalizacji cierpienia poszkodowanych poprzez dostarczanie dóbr pomocowych oraz gotowości do ich dostarczania. Zatem interesująca poznawczo i motywująca do podjęcia tej tematyki jest **luka empiryczna** związana z brakiem dogłębnych badań nad tożsamością sieci w sektorze humanitarnym, także w perspektywie współdziałania logistycznego. Jak zauważyłem w monografii, łącząc tą lukę z potrzebą wprowadzenia zmian w sposobach współdziałania aktorów pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych w obszarze procesów transportowych i magazynowych w ramach działań dystrybucyjnych, luka ta przyjmuje również postać **luki aplikacyjnej**, która ma charakter prospektywny, ukierunkowany strategicznie.

Przesłanki podjęcia badań oraz zidentyfikowane luki badawcze zyskują na znaczeniu biorąc pod uwagę dostrzegalne w ostatnich latach w „naszej” szerokości geograficznej kryzysy humanitarne. Wśród najbardziej znaczących jest kryzys na granicy polsko-białoruskiej wywołany tzw. wojną hybrydową, kryzys humanitarny w Ukrainie i na granicy polsko-ukraińskiej spowodowany inwazją Rosji na Ukrainę, czy w Strefie Gazy skutek inwazji przez Izrael wywołanej atakiem terrorystycznym Hamasu. Nie są to bynajmniej jedyne kryzysy humanitarne, które występują na świecie, ale są dostrzegalne medialnie z powodu m.in. „bliskości” lokalizacyjnej.

### *Cele, hipoteza i pytania badawcze*

Chcąc wypełnić zobrazowane luki badawcze za **przedmiot badania** przyjąłem relacje międzyorganizacyjne w ramach działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Z kolei za **podmiot badania** wzięłem sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Na tej podstawie sformułowałem dwa **cele zasadnicze** monografii, tj.:

1. Konceptualizację sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Cel ten wiąże się z:
  - określeniem istoty sieci poprzez identyfikację i hierarchizację zestawu czynników istotnych określających działanie sieci (poprzez wykorzystanie metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji);
  - rozpoznaniem istniejącego sposobu współdziałania poprzez badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci;
  - teoriiotwórczym opracowaniem koncepcji badanej sieci.

2. Wykazanie, iż formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych prowadzi do wzrostu sprawności dostarczania dóbr pomocowych do osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego. Cel ten wiąże się z:

- opracowaniem wariantów strategicznych sieci na bazie nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego, które stanowią różne stopnie formalizacji sieci;
- oceną sprawności tych wariantów strategicznych.

Jednocześnie sformułowałem pięć **celów szczegółowych**, które wprost odpowiadają strukturze rozdziałów monografii i stanowią czynności szczegółowe umożliwiające realizację celów zasadniczych, tj.:

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.

Problem badawczy oraz zaprezentowana struktura celów monografii ukierunkowała mnie na postawienie roboczego pytania: jeżeli formalizacja podnosi sprawność, to w ramach jakich warunków? Poszukiwanie odpowiedzi na te pytanie oraz uwikłanie w wartościowanie obranego problemu badawczego wpisują się wprost w dualny charakter nauk o zarządzaniu i jakości, które wyróżnia deskryptywny i normatywny charakter zarządzania (Sułkowski, 2005). Ujęcie deskryptywne ukierunkowuje na obiektywny opis i wyjaśnienie rzeczywistości organizacyjnej i pozostaje wyłącznie przedmiotem poznania (przyjmując jej filozoficzną kategorię). Zatem w tym przypadku można mówić o badaniu retrospektywnym. Z kolei ujęcie normatywne polega na tworzeniu reguł skutecznego działania, a konkretniej bardziej na poszukiwaniu reguł efektywnych niż na uwypukleniu wszystkich uwarunkowań danej sytuacji problemowej. Zatem w tym przypadku można mówić o badaniu prospektywnym.

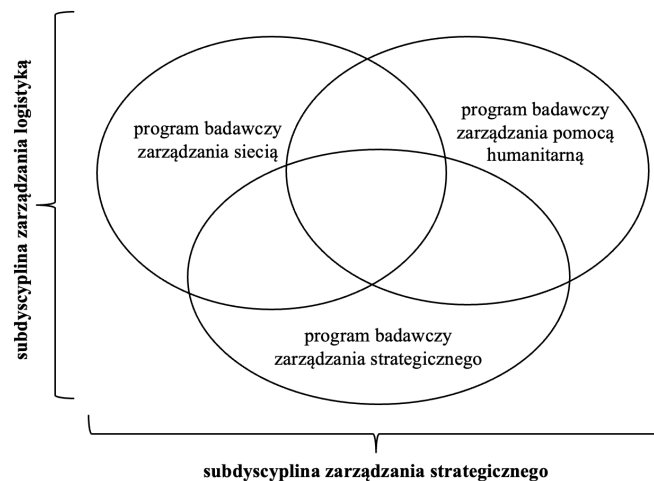
Takie postawienie sprawy spowodowało, iż z twierdzeń sprawności i formalizacji wywiodłem teoremat będący **hipotezą badawczą** monografii, mówiącą, iż **formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność**.

Wobec tak postawionej hipotezy sformułowałem **dopelniające główne pytanie badawcze**, tj. **jakie warunki muszą zostać spełnione, aby stało się oczywiste, iż formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność?** Tak postawione pytanie dopuszcza istnienie uwikłania aksjologicznego w problemie badawczym, które *notabene* jest nieodzowne w idei humanitarnej.

W przeprowadzonym badaniu zadałem także trzy **pytania uzupełniające**, tj. metodologiczne, teoriiotwórcze oraz empiryczne, co wynikało z potrzeby uporządkowania wiedzy, dostrzegalnego woluntaryzmu pojęć i pluralizmu dyscyplin naukowych rozpatrujących zjawisko humanitaryzmu oraz sieci.

**Pytanie metodologiczne**, konstytuujące **plaszczynę metodologiczną**, w toku rozważań przyczyniło się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie główne oraz weryfikacji postawionej hipotezy badawczej, czyli **jaką postawę badawczą należy obrać, aby wykazać, iż formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność?**

Ł. Sułkowski (2020) ukazuje konieczność obrania postawy badawczej, która skutkuje prowadzeniem rozważań w konkretnym paradygmacie nauk o zarządzaniu, co z kolei ma bezpośrednie odzwierciedlenie w tworzonych teoriach. Postawa badawcza, którą *notabene* Ł. Sułkowski zamiennie określa także postawą poznawczą, jest powiązana z uzasadnieniem metodologicznym. A. Zakrzewska-Bielawska (2018) mówi natomiast o modelu badawczym, zbliżonym ideowo do postawy badawczej, którego przyjęcie w ramach nauk o zarządzaniu ma fundamentalne znaczenie dla prowadzenia wywodu. S. Czetwertyński (2019) stwierdza, iż obranie właściwej postawy badawczej jest konieczne dla precyzji, porządku, elastyczności oraz kompleksowości wywodu. Ma to na celu jego strukturyzację na płaszczyźnie merytorycznej (teoriotwórczej i empirycznej), która w opracowanej przeze mnie monografii wiązała się z ukierunkowaniem na Lakatosiańskie ujęcie naukowych programów badawczych (zob. rys. 1): (1) zarządzania pomocą humanitarną, (2) zarządzania siecią oraz (3) zarządzania strategicznego.



**Rys. 1. Zależności między zaadaptowanymi programami badawczymi w ujęciu subdyscyplin zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego**

Źródło: opracowanie własne.

Wynikało to z mojego przeświadczenia, iż pełen ogląd idei humanitarnej, w optyce współdziałania logistycznego, jest uzależniony od zmiennego punktu widzenia, dostrzegalnego nie tylko w ramach dyscyplin w obszarze nauk społecznych, ale także w ramach różnorodnych programów badawczych wewnątrz subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości. Dlatego sformułowana przeze mnie we wstępie do monografii habilitacyjnej **postawa badawcza** (zob. tab. 1) obrazuje wielowarstwowość i wielopłaszczyznowość ścieżki, po której kroczyłem jako autor w kolejnych rozdziałach pracy. Pragnę podkreślić, iż obrana postawa badawcza nie jest bynajmniej rewolucyjna, a wyłącznie strukturyzująca rozważania poprzez koncentrację na precyzji, uporządkowaniu, samoświadomości oraz względnej elastyczności. Uwzględnia ona zagadnienia filozofii nauk o zarządzaniu w zestawieniu Ł. Sułkowskiego, paradygmatyczność nauk T. Kuhna, naukowe programy badawcze I. Lakatosa w optyce strategii teoriotwórczych ujętych przez Ł. Sułkowskiego, rygor poszukiwania prawdy w rozumieniu W. Czakona oraz metodę idealizacji i stopniowej konkretyzacji L. Nowaka. Następnie w ramach prowadzonych rozważań w kolejnych rozdziałach odnosiłem się do założeń opracowanej postawy badawczej.

**Tab. 1. Postawa badawcza zastosowana w monografii**

Element	Konsekwencje
Filozofia nauk o zarządzaniu i jakości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– psychospołeczny obraz zarządzania uwikłanego w konteksty społeczne i kulturowe</li> <li>– świadomość poszukiwania równowagi w deskryptywnym i normatywnym charakterze zarządzania</li> <li>– świadomość założeń ontologicznych, epistemologicznych, aksjologicznych i metodologicznych nauk o zarządzaniu i jakości</li> <li>– postawa dążenia do neutralności aksjologicznej</li> </ul>
Multiparadygmatyczność i transparadygmatyczność nauk o zarządzaniu i jakości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– samoświadomość i otwartość paradygmatyczna</li> <li>– dążenie do obiektywizmu w ramach krzyżowego zastosowania paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego i interpretatywno-symbolicznego</li> <li>– przyjęcie mikroparadygmatów zarządzania jako niekwestionowanych i niefalsyfikowalnych aksjomatów</li> </ul>
Heurystyka naukowych programów badawczych w optyce strategii teoriiwórczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strukturyzacja i formalizacja rozważań dążąca do jasności teorii</li> <li>– przyjęcie twierdzeń niepodlegających falsyfikacji jako aksjomatów w twardym rdzeniu</li> <li>– kontrfaktyczne badanie istoty twardego rdzenia w pasie ochronnym wskutek przyjęcia teoriiwórczej strategii pluralizmu epistemologicznego</li> <li>– deskryptywizm zarządzania w paradygmacie dominującym</li> <li>– normatywizm zarządzania w paradygmacie alternatywnym pozwalający na stymulowanie i eksplorowanie pasa ochronnego</li> </ul>
Rygor poszukiwania prawdy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dopuszczanie istnienia napięcia rygorowości</li> <li>– poszukiwanie równowagi w dochodzeniu do prawdy obiektywnej i interpretatywnej</li> </ul>
Metoda idealizacji i stopniowej konkretyzacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– świadomość eklektyzmu metodologicznego nauk o zarządzaniu i jakości</li> <li>– przyjęcie idealizacyjnej teorii nauki jako sposobu identyfikacji istoty badanego zjawiska</li> <li>– wyjaśnianie zjawiska na drodze idealizacji w ramach modelu idealizacyjnego, w deskryptywnym charakterze zarządzania</li> <li>– projektowanie rozwiązań na drodze konkretyzacji w ramach modelu optymalizacyjnego, w normatywnym charakterze zarządzania</li> <li>– poszukiwanie zgodności teorii z rzeczywistością w deskryptywizmie oraz z kryterium efektywności w normatywizmie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne (w monografii tab. W.1).

Odrębnego uporządkowania wiedzy domagała się  **płaszczyzna teoriiwórcza**  w monografii. Wyrosła ona bezpośrednio z płaszczyzny metodologicznej, przez co osadziła rozważania na kanwie przyjętej postawy badawczej. Zadanie uzupełniającego  **pytania teoriiwórczego**  przybliżyło mnie do odpowiedzi na pytanie główne oraz uutorowało drogę do weryfikacji hipotezy badawczej, czyli  **w jaki sposób istota humanitaryzmu może przyczynić się do formalizacji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększając jej sprawność?**  Celem pomocy humanitarnej jest bowiem uwikłane aksjologicznie dążenie do minimalizacji cierpienia, z kolei w kategoriach zarządzania jest to skuteczne dostarczenie dóbr pomocowych.

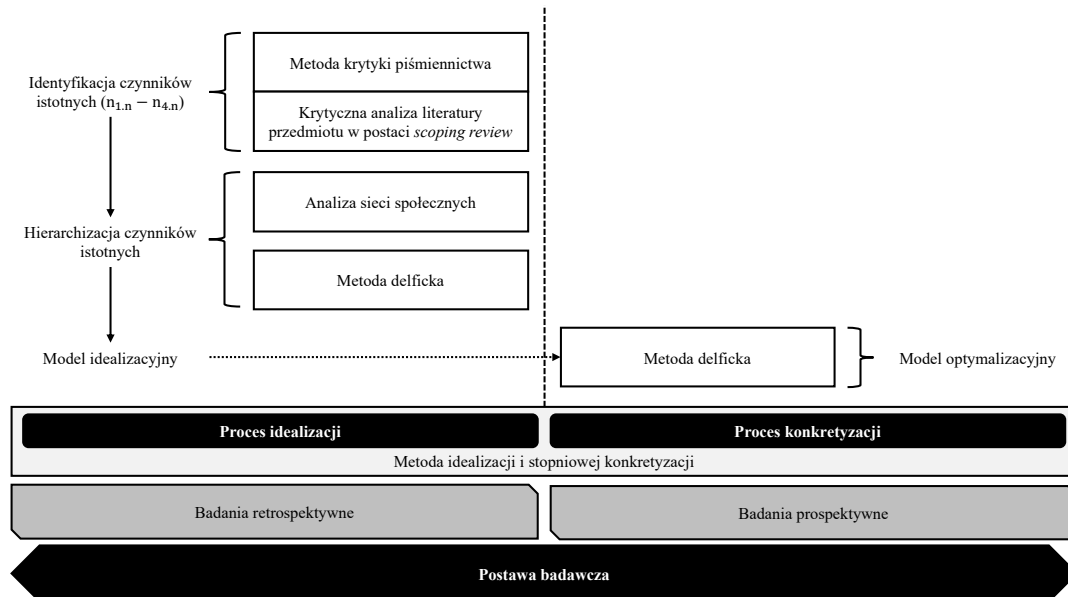
Ostatnią z płaszczyzn, która wymagała uporządkowania wiedzy była  **płaszczyzna empiryczna** . Wobec niej zadałem uzupełniające  **pytanie empiryczne** , które zarówno przybliżyło odpowiedź na pytanie główne, jak i pozwoliło ocenić aplikacyjność hipotezy badawczej, czyli  **w jaki sposób skonkretyzować model idealizacyjny, aby formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększyła jej sprawność?**

Pytanie te ma charakter otwarty (prospektywny) z trudno prognozowanymi odpowiedziami i *de facto* rozwiązaniami. Uzyskanie zadowalającego rezultatu w monografii wyrosło zatem na kanwie płaszczyzny metodologicznej i teoriiwórczej. Bazując na obranej postawie badawczej oraz poszukiwaniu istoty humanitaryzmu w ramach sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, oczekiwanym efektem był skonkretyzowany model optymalizacyjny (mówiąc językiem metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji). W tym przypadku skoncentrowałem się na subdyscyplinie zarządzania strategicznego, która dostarcza mozaiki podejść do formułowania i implementacji strategii organizacji. Jednocześnie pragnę podkreślić, iż zaproponowane rozwiązania (warianty strategiczne) nie były implementowane (testowane/symulowane) w rzeczywistości. Wynika to z faktu, iż monografia jest poszukiwaniem nowych, alternatywnych narzędzi analitycznych oraz nowych perspektyw poznawczych, które

mają mieć charakter wartości dodanej dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, a nie aplikacyjną postacią rozwiązań testowanych w praktyce humanitarnej.

### Metodyka przeprowadzonych badań

W monografii zastosowałem triangulację metod badawczych łącząc ze sobą metody ilościowe i jakościowe. Kluczem do prowadzenia rozważań była metoda idealizacji i stopniowej konkretyzacji, która stanowi rusztowanie monografii, a zatem swoistą instrukcję poruszania się w prowadzonym wywodzie. Na rys. 2 zaprezentowałem **strukturę zastosowanych metod badawczych**.



Rys. 2. Struktura zastosowanych metod badawczych

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie **metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji**, która została skonceptualizowana przez L. Nowaka (1972, 1977), wynikało z doszukiwania się najwyższego poziomu ogólności problemu badawczego, dzięki idealizacji badanego zjawiska oraz kolejno jego konkretyzacji. Obranie tej metody naukowej było rezultatem świadomości eklektyzmu metodologicznego nauk o zarządzaniu i jakości, cechującego się pluralizmem metod badawczych dających możliwość uzyskania niekiedy sprzecznych ze sobą rezultatów (za: Sułkowski, 2005)<sup>1</sup>. Dlatego też przyjąłem idealizacyjną teorię nauki jako sposób identyfikacji istoty badanego zjawiska w ramach świadomego, zidealizowanego i powtarzalnie stosowanego dochodzenia do prawdy.

Idealizacja w nauce wskazuje na kreowanie modeli idealizacyjnych skomponowanych z praw idealizacyjnych oraz twierdzeń. W swoim uproszczeniu jest to droga prowadząca do istoty badanego zjawiska (**proces idealizacji**), dzięki teoretycznej budowie założeń idealizujących, złożonych ze zhierarchizowanych czynników naczelných i ubocznych. Zatem, w ramach deskryptywnego charakteru zarządzania, dążąc do wyjaśniania zjawiska, formułuje się tzw. modele idealizacyjne wyjaśniające istotę badanego zjawiska.

<sup>1</sup> Na rolę idealizacji w zarządzaniu zwrócił też uwagę M. Lisiński (2016).

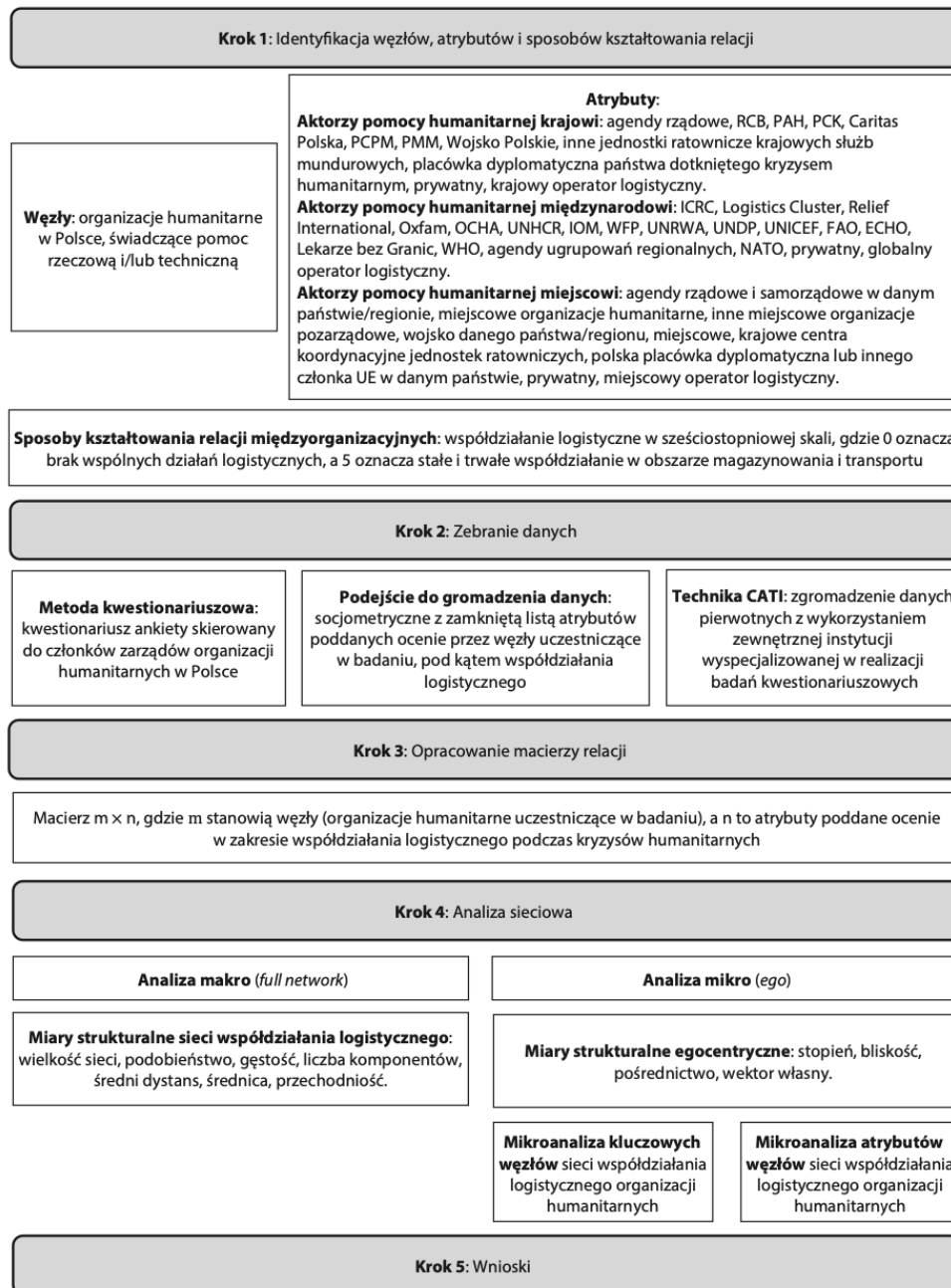
Z kolei stopniowa konkretyzacja faktualizuje i konkretyzuje założenia idealizujące (**proces konkretyzacji**), dzięki formułowaniu hipotez skonkretyzowanych w ramach kontroli empirycznej konkretyzacji modelu idealizacyjnego. W optyce obrazu nauki projektującej wiąże się to z tworzeniem tzw. modelu optymalizacyjnego, który znosi założenia idealizujące wskutek ich konkretyzacji. Stąd w ramach normatywnego charakteru zarządzania przyjąłem opracowanie modelu optymalizacyjnego w różnych wariantach strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, co stanowi projektowanie rozwiązań na drodze stopniowej konkretyzacji. Skoro w idealizacji metoda ta oznacza kroczenie po ścieżce do istoty zjawiska, to w przypadku konkretyzacji jest to droga powrotna. W efekcie konieczne było poszukiwanie zgodności opracowanej teorii z rzeczywistością oraz zgodności z kryterium prakseologicznej sprawności.

W **warstwie teoretycznej** monografii, w analizie dyskursu naukowego we wszystkich trzech wskazanych programach badawczych: (1) zarządzania pomocą humanitarną, (2) zarządzania siecią oraz (3) zarządzania strategicznego, zaadaptowałem **metodę krytyki piśmiennictwa** krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu. W tych częściach monografii, w których istniała potrzeba identyfikacji dominujących nurtów, podejść i teorii, stosowałem uproszczoną postać **systematycznego przeglądu literatury** (*systematic literature review*) w postaci *scoping review*, aby wyłonić najbardziej istotne publikacje w danym temacie. Warstwa teoretyczna stanowiła jednocześnie pierwszy etap zastosowania metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, tj. **procesu idealizacji**. W efekcie czynniki istotne dla sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zostały zidentyfikowane na drodze krytycznej analizy literatury przedmiotu w odniesieniu do wskazanych trzech programów badawczych. Czynniki te grupują się w trzy ujęcia, tj. charakter współdziałania z aktorami pomocy humanitarnej ( $n_{1,n}$ ), przesłanki i motywy współdziałania logistycznego ( $n_{2,n}$ ) oraz procesy i struktury poznawcze behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego ( $n_{3,n}, n_{4,n}$ ).

W **warstwie empirycznej** monografii zastosowana została metodyka **analizy sieci społecznych (SNA)** jako metoda ilościowa oraz **metoda delficka** jako metoda jakościowa.

**Analiza sieci społecznych** została wykorzystana do badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Skonstruowałem instrument pomiarowy – kwestionariusz ankiety, a uzyskany materiał badawczy, wskutek zastosowania badań kwestionariuszowych, przyczynił się do oceny tożsamości relacyjnej sieci w podziale na wymiar krajowy, ponadnarodowy oraz miejscowy. W toku badań uzyskałem kompletne informacje od 100 członków zarządów organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce, które świadczą pomocą rzeczową i/lub techniczną podczas kryzysów humanitarnych. Badania właściwe poprzedzone były pilotażem wśród 4 organizacji humanitarnych funkcjonujących w Rwandzie celem walidacji instrumentu pomiarowego.

W tym miejscu pragnę podkreślić, iż badanie sieci jest bez wątpienia wyzwaniem metodologicznym (Kale i in., 2002). P. Klimas (2016) w swoim krytycznym przeglądzie literatury zauważyła, że SNA zaczyna być wykorzystywane w kontekście funkcjonowania i usprawnień sieci dostaw. Dzięki analogicznej procedurze identyfikacji publikacji w literaturze przedmiotu wykazałem, iż w badaniach z zakresu humanitarnego łańcucha dostaw, SNA także zaczyna być dostrzegalna w ramach eksploracji: reagowania kryzysowego, komunikacji międzyorganizacyjnej, sieci dostaw, czy poszczególnych rodzajów aktorów pomocy humanitarnej. Analiza sieci społecznych jest niewątpliwie metodą, która pozwala oceniać relacje społeczne sieci aktorów (Prell i in., 2009). Przyjmując wytyczne dotyczące procedury analizy sieci społecznych wyróżniłem pięć etapów badania sieci (zob. rys. 3).



**Rys. 3. Procedura badania sieci przy pomocy metodyki SNA**

Źródło: opracowanie własne (w monografii rys. 3.1).

Na podstawie zastosowania metodyki SNA możliwe było zrealizowanie pierwszej części **procesu idealizacji**. Metoda ta przyczyniła się do oceny czynników istotnych przez członków zarządów organizacji humanitarnych, z zakresu charakteru współdziałania logistycznego z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej ( $n_{1,n}$ ) oraz przesłanek i motywów współdziałania logistycznego ( $n_{2,n}$ ), a przez to do sformułowania percepcji tożsamości rzeczywistej badanej sieci.

Natomiast **metoda delficka** została przeze mnie wykorzystana do opracowania wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Sama procedura adaptacji tej metody składała się z dwóch etapów. Celem pierwszego etapu była identyfikacja wytycznych do formułowania strategii badanej sieci. Z kolei celem drugiego etapu była ocena sformułowanych wariantów strategicznych tej sieci. W obu etapach metody delfickiej

wykorzystałem strukturyzowane kwestionariusze ankietowe, które były skierowane do ekspertów celowo dobranych do badania.

Metoda delficka jest jedną z metod eksperckich, które umożliwiają uzyskanie wiarygodnych i konsensualnych opinii grupy ekspertów, dzięki zastosowaniu serii kwestionariuszy z kontrolowaną odpowiedzią zwrotną (Dalkey & Helmer, 1963). Zastosowanie metody delfickiej jest korzystne, gdy istnieje potrzeba eksploracji rozległych przyczyn i skutków badanego zjawiska (Grime & Wright, 2016), co w odniesieniu do obranego problemu badawczego ma znaczenie fundamentalne. Metoda ta, według różnych badaczy składa się – syntetyzując – z pięciu następujących etapów, tj.:

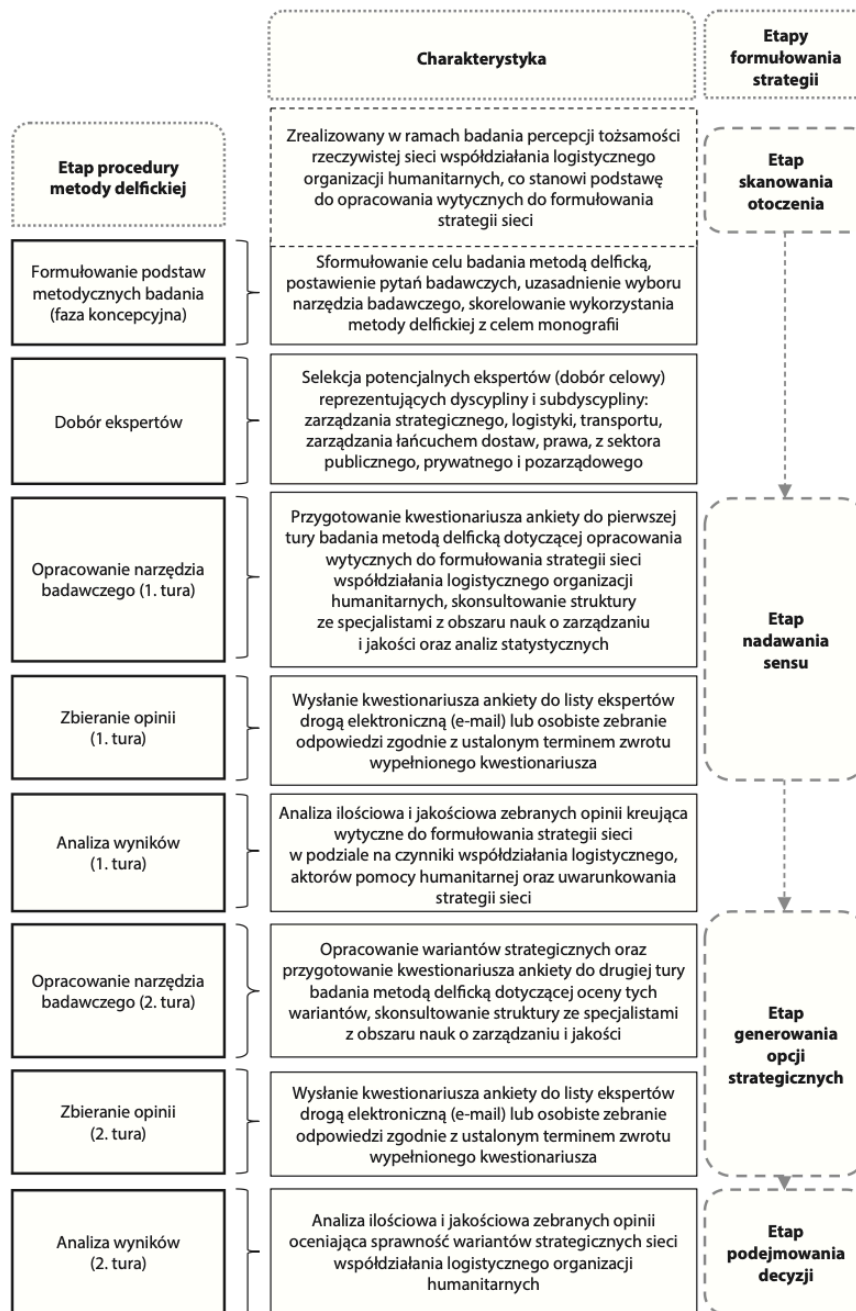
1. Faza koncepcyjna.
2. Dobór ekspertów.
3. Opracowanie narzędzia badawczego.
4. Zbieranie opinii.
5. Analiza wyników.

O ile zbieranie opinii w metodzie delfickiej ma postać iteracyjną, to dopuszczalne jest pozostanie przy jednej rundzie badania, jeśli opinie ekspertów są zgodne (Matejun, 2012). Zastosowanie metody delfickiej, w skorelowaniu z etapami formułowania strategii w nurcie behawioralnym zarządzania strategicznego (za: Narayanan i in., 2011), wiązało się z koniecznością opracowania współzależnej procedury badawczej (zob. rys. 4 na s. 17). W związku z powyższym, etap skanowania otoczenia został zrealizowany podczas badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci przy wykorzystaniu metodyki SNA. Natomiast pozostałe trzy etapy formułowania strategii w nurcie behawioralnym, tj. etap nadawania sensu, etap generowania opcji strategicznych oraz etap podejmowania decyzji, zostały zestawione z etapami metody delfickiej.

W pierwszej turze badania metodą delficką uczestniczyło 17 ekspertów (na 27 zaproszonych), specjalizujących się w zarządzaniu strategicznym, logistyce, zarządzaniu łańcuchami dostaw, w tym humanitarnymi łańcuchami dostaw, transportem, prawem oraz innymi dyscyplinami, reprezentujących 13 uczelni lub instytucji krajowych oraz zagranicznych. Ekspertów dobrano według klucza potrzeby eksploracji humanitaryzmu, sieci oraz zarządzania strategicznego w perspektywie logistyki. Dzięki uzyskanym wynikom można było zakończyć **proces idealizacji**.

Instrument pomiarowy, tj. kwestionariusz ankiety składał się z czterech części. W pierwszej syntetycznie opisano tożsamość sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, w drugiej eksperci zostali poproszeni o ocenę i komentarz odnośnie do czynników współdziałania logistycznego ( $n_{2,n}$ ), w trzeciej części eksperci oceniali znaczenie aktorów pomocy humanitarnej dla strategii badanej sieci ( $n_{1,n}$ ), a w czwartej uwarunkowania strategii sieci w ujęciu procesów i struktur poznawczych ( $n_{3,n}$ ,  $n_{4,n}$ ). Czynniki z dużym i/lub kluczowym znaczeniem w opinii ekspertów stanowiły czynniki naczelne, przez co dały możliwość sformułowania założeń idealizujących, których kompozycja stanowiła wytyczne do formułowania wariantów strategicznych badanej sieci. W efekcie sformułowałem **model idealizacyjny** (skorelowany z hipotezą badawczą), który identyfikował istotę badanego zjawiska.





Rys. 4. Procedura badawcza formułowania strategii badanej sieci

Źródło: opracowanie własne (w monografii rys. 3.2).

Na tej podstawie przeprowadziłem **proces konkretyzacji**, który dotyczył faktualizacji modelu idealizacyjnego oraz założeń idealizujących. W praktyce wiązało się to ze sformułowaniem postulatów wspólnych strategii, które stanowią jej rdzeń, a także pięciu wariantów strategicznych. W efekcie uzyskałem **model optymalizacyjny** w ujęciu metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji.

Skutkiem tego była druga tura badania metodą delficką, w której uczestniczyło 13 ekspertów (na 19 zaproszonych), specjalizujących się w tożsamy obszarach jak w przypadku pierwszego etapu. Instrument pomiarowy – kwestionariusz ankiety, składał się z dwóch części. Część pierwsza opisywała warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (czyli wspomniany wcześniej tzw. model idealizacyjny). Natomiast w części drugiej eksperci uczestniczący w badaniu oceniali opracowane warianty strategiczne według

kryteriów kompletności, wewnętrznej spójności, wzajemnej rozłączności oraz szans wdrożenia (za: Lisiński & Szarucki, 2011), a także preferencje wspomnianych wariantów strategicznych. Tym samym, opracowano warianty opisujące możliwości strategiczne badanej sieci, które powinny identyfikować: szanse organizacji humanitarnych, zmianę strategiczną ukierunkowaną na postulat usieciowienia współdziałania logistycznego, reagowanie na zmiany wynikające z otoczenia, zachowania aktorów pomocy humanitarnej, a także akceptację inercji wobec innowacji technologicznych.

### ***Struktura pracy i wyniki pracy badawczej***

Strukturę monografii podporządkowałem postawionym celom szczegółowym pracy. Bazuje ona na zidentyfikowanych trzech płaszczyznach rozważań, tj. metodologicznej, teorii-twórczej oraz empirycznej, a także obranej postawie badawczej. W efekcie praca składa się z pięciu rozdziałów, z czego dwa mają charakter teoretyczny, jeden metodyczny oraz dwa empiryczny.

**Rozdział pierwszy**, tj. „*Rola organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych*” jest pierwszym rozdziałem teoretycznym monografii i w swoim sednie jest przybliżeniem idei humanitarnej w świetle nauk o zarządzaniu i jakości. Celem rozdziału była identyfikacja potrzeby formalizacji humanitaryzmu w ramach sieci poprzez koordynację i synchronizację działań logistycznych. Myślą przewodnią rozdziału jest stwierdzenie D. Rieffa (2002), iż „*nie ma rozwiązań humanitarnych dla problemów humanitarnych*”.

Swoje rozważania rozpoczynam od identyfikacji potrzeby badań interdyscyplinarnych nad humanitaryzmem. Dzięki zaprezentowaniu genezy idei humanitarnej wskazałem na postępujące dążenie do jej instytucjonalizacji. Tym bardziej, iż terminologia humanitarna jest bardzo rozbudowana i swoim zakresem obejmuje nie tylko pomoc humanitarną (dzieloną na rzeczową, techniczną i finansową), ale także dobroczynność, filantropię, akcje humanitarne, operacje humanitarne czy nawet interwencje humanitarne. Niezależnie od kategorii pojęciowej, istotą humanitaryzmu jest minimalizacja cierpienia poszkodowanych. Na bazie analizy literaturowej ukazałem również, iż samo podejście do miejsca i znaczenia humanitaryzmu jest różnorodne i może być zgrupowane w dwie odrębne formy, tj. humanitaryzm klasyczny oraz współczesny. Ukazałem również, iż sama idea humanitarna jest poddawana krytyce, gdzie zarzuca się jej współcześnie uwikłanie militarne czy upolitycznienie. Zwieńczeniem rozważań nad humanitaryzmem jest jego **osadzenie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości** w ujęciach ontologicznym, epistemologicznym, aksjologicznym i metodologicznym.

W rozdziale formułuję podejście do **programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną** jako procesu, czynności oraz zasobu. Humanitaryzm jako proces odnosi się do podejmowania decyzji z dostępnych możliwości, co wymaga określonej władzy do decydowania. Wiąże się to z sekwencyjnością podejmowania optymalnych decyzji sprzyjających realizacji założeń idei humanitarnej. Humanitaryzm jako czynność dotyczy sprawowania władzy, która wynika z wzajemnej akceptacji, więzów oraz relacji. Pryzmat władzy ukierunkowuje na badania kolektywnego współdziałania, co wiąże się m.in. z celowością czy wzrostem sprawności. Jednocześnie zauważyłem, iż dekoncentracja podmiotów w sektorze humanitarnym oraz niebiznesowy charakter prowadzonych działań ukierunkowują na procesy współdziałania, w których władza powinna mieć charakter symboliczny i pozytywny. Z kolei humanitaryzm jako zasób jest związany z posiadaniem i/lub wykorzystywaniem dóbr humanitarnych oraz towarzyszących im osób i wiedzy celem zapewnienia pomocy potrzebującym.

**Sformułowanie naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną jest pewnym *novum* w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w kontekście osadzenia rozważań na wskazanych wcześniej czterech ujęciach (ontologicznym, epistemologicznym, aksjologicznym i metodologicznym) oraz interpretacji humanitaryzmu w trzech postaciach (procesu, czynności, zasobu). Daje to możliwość rozpatrywania zagadnień w kontekście podejmowania decyzji bazujących na ograniczonej racjonalności oraz dążeniu do zachowania równowagi całego sektora humanitarnego z jednej strony (perspektywa ekonomiczna), a także w kontekście dystrybucji władzy i wartości orbitujących w kierunku wartościowania z drugiej strony (perspektywa społeczna).**

W dalszej części rozdziału omówiłem kategoryzację kryzysów humanitarnych. Ich typologia jest niewątpliwie rozbudowana, niemniej syntetycznie zestawiona w monografii, co stanowiło wyznacznik dla pozyskania danych do analiz ilościowych. Kolejnym wątkiem, który został przeze mnie omówiony są aktorzy pomocy humanitarnej, którzy cechują się różnorodnymi zależnościami sieciowymi i kapitałem społecznym. W pracy charakteryzuję organizacje pozarządowe (w tym organizacje humanitarne), administrację publiczną, sponsorów, jednostki ratownicze i szpitale, usługodawców logistycznych, producentów dóbr pomocowych, siły zbrojne, jednostki wsparcia technicznego, instytucje naukowe i społeczeństwo. Jednocześnie **kategoryzuję wskazanych aktorów według pięciu odrębnych klasyfikacji**, tj. potencjału integracji i synchronizacji (autorskie podejście), charakteru interesariusza, funkcji interesariusza, fazy cyklu humanitarnego oraz fizycznego punktu rozdziału (autorskie podejście). **Zestawienie grup aktorów pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych było przyczynkiem do sformułowania instrumentów badawczych do badań empirycznych**, tj. kwestionariuszy ankiety do analizy sieci społecznych oraz pierwszego etapu badania metodą delficką.

Z kolei ostatni podrozdział dotyczy teorii logistyki w działaniach humanitarnych. Na drodze analizy literaturowej charakteryzuję i definiuję pojęcia **logistyki w działaniach organizacji humanitarnych** oraz humanitarnego łańcucha dostaw, co do których nie ma zgodności wśród badaczy. Pierwsze pojęcie dotyczy **kreowania w drodze zarządzania logistycznego procesów planowania, realizowania oraz kontrolowania sprawnego przepływu dóbr pomocowych, ludzi oraz towarzyszących przepływów informacyjnych w celu minimalizacji cierpienia osób poszkodowanych w zgodzie z zasadami humanitaryzmu**. Osiąganie dostępności do dóbr pomocowych oraz miejsc kryzysu humanitarnego wymaga realizacji procesów logistycznych (zaopatrzenia, magazynowania, transportu, dystrybucji) według określonych priorytetów uwzględniających współdziałanie organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej. Z kolei **humanitarny łańcuch dostaw** należy rozumieć jako **skoordynowany układ wzajemnie sprzężonych aktorów pomocy humanitarnej zaangażowanych w przepływy środków pomocowych, ludzi oraz informacji w celu zmniejszenia cierpienia osób poszkodowanych**.

W treści rozdziału wskazuję także na istniejące fazy logistyki humanitarnej w ramach cyklu (prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja), w tym na charakter współpracy horyzontalnej i wertykalnej w sektorze humanitarnym. **Jednocześnie uzasadniam podział badań nad humanitarnymi łańcuchami dostaw na logistykę zaopatrzenia oraz logistykę dystrybucji**. Logistyka zaopatrzenia odnosi się w tym aspekcie do pozyskiwania (zaopatrywania) w niezbędne dobra pomocowe (pomoc rzeczowa i pomoc techniczna), w ramach której realizowane są procesy zaopatrzeniowe, a w tym transportowe, magazynowe, informacyjne oraz finansowe, które łącznie angażują różnorodną mozaikę aktorów pomocy humanitarnej. Z kolei logistyka dystrybucji dotyczy dostarczania tych dóbr do osób potrzebujących przez właściwych aktorów

(niezależnie bądź w ramach współdziałania). Logistyka dystrybucji jest postrzegana jako kluczowa w sprawnym dostarczaniu dóbr pomocowych do poszkodowanych społeczności.

W ostatniej części rozdziału charakteryzuję **wyzwania logistyczne podczas kryzysów humanitarnych oraz wskazuję na znaczenie i potrzebę koordynacji i synchronizacji działań logistycznych**. Wspomniane wyzwania logistyczne stanowią jednocześnie główne obszary badań w ramach programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną. W treści podkreślam, że ich zaadresowanie wymaga kompleksowych rozwiązań formalizujących, które wykraczają poza zatowarowane działania pojedynczych organizacji humanitarnych. Takie podejście wymaga koordynacji i synchronizacji przedsięwzięć logistycznych wśród aktorów pomocy humanitarnej w ramach sieci. Przedsięwzięcia te są realizowane przez trzy zasadnicze procesy, tj. zaopatrzenia, magazynowania oraz transportu w podziale na czynności poprzedzające wystąpienie kryzysu humanitarnego (zaopatrywanie w dobra rzeczowe i techniczne) oraz czynności dystrybucyjne (po włączeniu się organizacji humanitarnych w działania na obszarze kryzysu humanitarnego). Dlatego rozproszenie działań magazynowych, mozaika aktorów pomocy humanitarnej, decentralizacja działań oraz indywidualne motywy organizacji humanitarnych **ukierunkowały na potrzebę koordynacji i synchronizacji działań logistycznych w ramach sieci przyczyniających się do formalizacji powstałej struktury**. Zatem rozdział pierwszy w pełni zrealizował stawiany przed nim cel.

Zwieńczeniem rozdziału jest **identyfikacja czynników istotnych** dla badanego zjawiska w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji (zob. tab. 2a). Pierwszą grupę stanowią wspólne działania magazynowe i transportowe podczas dystrybucji dóbr pomocowych do osób potrzebujących na bazie współpracy z aktorami pomocy humanitarnej ( $n_{1,n}$ ), a drugą grupę stanowią czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych ( $n_{2,n}$ ).

**Tabela 2a. Czynniki istotne w procesie idealizacji badanej sieci – część 1**

Ujęcie czynników istotnych	Czynniki istotne
Charakter współdziałania z aktorami pomocy humanitarnej	<p>Poziom współdziałania logistycznego z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(<math>n_{1,1}</math>) organizacjami humanitarnymi</li> <li>(<math>n_{1,2}</math>) organizacjami pozarządowymi</li> <li>(<math>n_{1,3}</math>) administracją publiczną</li> <li>(<math>n_{1,4}</math>) sponsorami</li> <li>(<math>n_{1,5}</math>) jednostkami ratowniczymi i szpitalami</li> <li>(<math>n_{1,6}</math>) usługodawcami logistycznymi</li> <li>(<math>n_{1,7}</math>) producentami dóbr pomocowych</li> <li>(<math>n_{1,8}</math>) siłami zbrojnymi</li> <li>(<math>n_{1,9}</math>) jednostkami wsparcia technicznego</li> <li>(<math>n_{1,10}</math>) instytucjami naukowymi</li> <li>(<math>n_{1,11}</math>) społeczeństwem</li> </ul>
Przesłanki i motywy współdziałania logistycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>(<math>n_{2,1}</math>) pilność działań pomocowych</li> <li>(<math>n_{2,2}</math>) wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych</li> <li>(<math>n_{2,3}</math>) rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności</li> <li>(<math>n_{2,4}</math>) utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych</li> <li>(<math>n_{2,5}</math>) wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych (liczne przeładunki, wymagające środki transportowe itp.)</li> <li>(<math>n_{2,6}</math>) uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze (niska jakość infrastruktury transportowej, deficyt infrastruktury magazynowej itp.)</li> <li>(<math>n_{2,7}</math>) sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu (np. wojna, autorytarne rządy, nałożone sankcje gospodarcze)</li> <li>(<math>n_{2,8}</math>) podpisane uprzednio umowy o współpracy z innymi organizacjami humanitarnymi, pozarządowymi lub międzyrządowymi, zarówno krajowymi jak i ponadnarodowymi</li> <li>(<math>n_{2,9}</math>) masowość udzielania pomocy humanitarnej (liczba dóbr pomocowych przekraczająca aktualne potrzeby poszkodowanych społeczności)</li> <li>(<math>n_{2,10}</math>) niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej</li> <li>(<math>n_{2,11}</math>) chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych</li> <li>(<math>n_{2,12}</math>) niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne (w monografii fragment tab. 3.1).

**Rozdział drugi**, tj. „*Teoria sieci w badaniach organizacji*” jest drugim rozdziałem teoretycznym monografii, w którym rozważania osadzone są na kategorii sieci. Celem rozdziału było uporządkowanie wiedzy teoretycznej w zakresie teorii sieci w subdyscyplinach zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego. Myślą przewodnią rozdziału jest stwierdzenie L. von Misesa (2011), iż „*ludzie zrozumieli, że pokojowa współpraca jest najlepszym środkiem prowadzenia walki o biologiczne przetrwanie*”.

Rozważania w tym rozdziale rozpoczynam od **nakreślenia problematyki pojmowania sieci w naukach o zarządzaniu i jakości**, w tym jej definiowania, orientacji sieciowej czy paradygmatu sieciowego. Wskazuję na podejścia do pojmowania sieci w tej dyscyplinie, a także na terminy i koncepcje, które są wykorzystywane w badaniach sieci międzyorganizacyjnej, tj. horyzont sieci, kontekst sieciowy, tożsamość sieciowa czy efekt sieciowy. Dostrzegam, iż jednym z **istotnych obszarów zainteresowania badaczy są relacje międzyorganizacyjne**. Samo ujęcie relacyjne ma istotne znaczenie dla zarządzania strategicznego, zwłaszcza biorąc pod uwagę tzw. krótkowzroczność strategiczną menedżerów (w wymiarach temporalnym, przestrzennym i relacyjnym) i pochodną wobec niej krótkowzroczność sieciową. Oznacza ona, iż aktorzy w sieci i relacje międzyorganizacyjne są wąsko postrzegane, co wywołane jest niepełnym i deficytowym postrzeganiem otoczenia sieci, a także brakiem woli lub predyspozycji do współdziałania. W efekcie nie dostrzega się potencjalnie nowych aktorów w sieci, szans współtworzenia wartości oraz korzyści z długookresowego współdziałania.

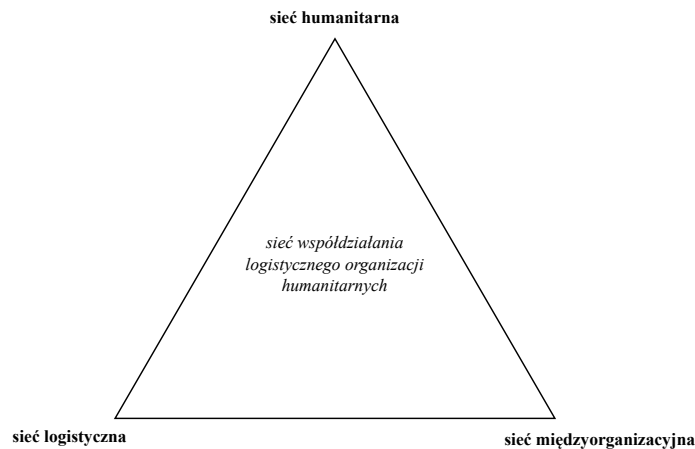
Jednocześnie w rozdziale identyfikuję dwa odrębne (aczkolwiek współzależne) podejścia do rozumienia sieci, tj. sieci biznesowe i społeczne, wobec których można stosować analizę sieci społecznych. Na tej kanwie prezentuję pojęcia SNA, które definiują sektor humanitarny (który może być badany na poziomie makro, mezo i mikro), czyli węzeł, relację, wymiar (nazywany także podgrupą lub subsiecją) oraz sieć.

W treści rozdziału wskazuję i omawiam mechanizmy sieciowe (transmisję bezpośrednią i pośrednią, siłę słabych więzi, lukę strukturalną, dystans, pośrednictwo oraz jakość relacji) i osadzenie społeczne (relacyjne, strukturalne, pozycyjne), a przez to modele i teorie sieci (tj. teorię sieci, teorię o sieciach, sieciową teorię o sieciach, teorię aktora-sieci, teorię działalności). W związku z osadzeniem rozważań w **subdyscyplinie zarządzania logistyką** ukazuję dotychczasowe miejsce sieci w tej subdyscyplinie, co wymagało omówienia koncepcji łańcuchów logistycznych i łańcuchów dostaw, a także sieci logistycznych i sieci dostaw. **Zauważam, iż znamienne rolę odgrywa współdziałanie, które wpisuje się wprost w koncepcję sieci międzyorganizacyjnej, zwłaszcza mając na względzie nieliniową strukturę przepływów w sektorze humanitarnym.**

Mając tak dokonany krytyczny przegląd literatury przedmiotu przechodzę do opracowania koncepcji sieci humanitarnej w optyce sieci logistycznej, mając na względzie perspektywę sieci międzyorganizacyjnej (zob. rys. 5 na s. 22). Wychodzę wówczas od zdefiniowania samego **współdziałania**, które jest osią nauk o zarządzaniu i jakości, i jest *stricte* powiązane z prakseologiczną teorią sprawnego działania.

W efekcie opracowałem **pojęcie sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych**. Jest ona **zbiorem połączonych aktorów pomocy humanitarnej, wśród których występują wzajemne relacje z obszaru transportu i magazynowania dóbr pomocowych podczas działań dystrybucyjnych, którzy to aktorzy współdziałają ze sobą w różnorodnych konfiguracjach podczas kryzysów humanitarnych**. Innymi słowy jest to **pewien**

**związek aktorów pomocy humanitarnej dający przewagę w kluczowych procesach logistycznych podczas wspomnianych kryzysów.**



**Rys. 5. Triada ujęć badanej i definiowanej sieci**

Źródło: opracowanie własne.

W sektorze humanitarnym istnieje mnogość aktorów pomocy humanitarnej, realizujących różnorodne funkcje podczas kryzysu humanitarnego. Jest to główny powód wyodrębnienia organizacji humanitarnych świadczących pomoc rzeczową i/lub techniczną z tej heterogenicznej grupy, co z kolei ukierunkowało na badanie stanu bieżącej sieci (w ramach percepcji tożsamości rzeczywistej) oraz potencjału sformalizowanego współdziałania (w ramach polimorficznych wariantów strategicznych).

Jednocześnie zdefiniowałem **sprawność**, która w optyce problemu badawczego bazuje na prakseologii i oznacza, iż **działanie podmiotów w badanej sieci będzie sprawne, jeśli będzie ono korzystne, skuteczne, staranne, poprawne, dokładne i ekonomiczne, troszczące się o pozytywny wynik.**

Przyjęte przeze mnie podejście, syntetyzujące trzy programy badawcze: (1) zarządzania pomocą humanitarną, (2) zarządzania siecią oraz (3) zarządzania strategicznego, **wypełnia zidentyfikowane luki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.** Tak zobrazowana sieć nadaje sens istocie idei humanitarnej, tj. minimalizacji cierpienia poszkodowanych, a także działaniom w postaci dostarczania dóbr pomocowych oraz gotowości do tego działania. Zauważam, iż **istnieje potrzeba poszukiwania sposobów formalizacji podejmowanych inicjatyw logistycznych, dla których usieciowienie jest działaniem niezbędnym.** Wówczas podstawową jednostką analizy stają się relacje międzyorganizacyjne, a ich strategiczne ukierunkowanie warunkuje formalizację, a w konsekwencji sprawność funkcjonowania sieci.

W dalszej części rozdziału ukazuję, iż tak skomponowana sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych może być retrospektywnie zbadana i opisana poprzez tożsamość sieci. Zauważam, iż **tożsamość sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest percepcją tych organizacji bazującą na występujących relacjach z aktorami pomocy humanitarnej, w obszarze działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych do osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego.**

W rozważaniach przedstawiam, iż w optyce badanej sieci kluczową rolę odgrywa jej tożsamość relacyjna, która wiąże się z nadawaniem sensu wspólnym wartościom (minimalizacji cierpienia poszkodowanych) i wspólnym działaniom (poprzez dostarczanie dóbr pomocowych oraz gotowości do ich dostarczenia). Wskazuję, iż optyka badanej sieci, bazująca na zdefiniowanych relacjach w ramach działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych do poszkodowanych, **uzasadnia możliwość oceny tych relacji przez organizacje humanitarne poprzez identyfikację określonych poziomów relacji w badanej sieci**. Na tej podstawie możliwe jest wyróżnienie aktorów typu *keystones* (organizacji kluczowych), *flagships* (organizacji wiodących), dominatorów i graczy niszowych. Przyjęta przeze mnie perspektywa dotycząca percepcji tożsamości rzeczywistej ma charakter *stricte* retrospektywny, tj. odpowiadający na pytanie: jak jest? Zatem możliwa jest ocena stanu „zastanego”, przeszłego, wspólnie postrzeganych cech wyróżniających, bazujących na współdziałaniu logistycznym, co kreuje obraz „przeszłości” tej sieci.

W kolejnym podrozdziale dokonuję przeglądu podejść do **formułowania strategii** w ujęciu sieciowym, bazując na kategoryzacji strategii według W. Czakona (2020) na nurt normatywny i behawioralny. W treści rozdziału **wskazuję, że nurt behawioralny odpowiada wyzwaniom stawianym wobec organizacji humanitarnych, także w ujęciu samych wyzwań tego nurtu**, tj.:

- ograniczonej racjonalności, która wynika z ciągłej niepewności, braku precyzji celów organizacji humanitarnych i sieci, niekompletnych informacji i zmienności otoczenia, co prowadzi do inercji i zaniechania współdziałania;
- selektywności oceny otoczenia i interesariuszy, co tworzy obrazy otoczenia uzależnione od percepcji decydentów mającej wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych;
- wielopłaszczyznowej złożoności problemów strategicznych sieci bazujących na niestabilnym otoczeniu, kreujących wielowariantowość strategii;
- dynamizmu otoczenia, doraźnego charakteru, braku formalizmu i ustrukturyzowaniu sieci;
- nadrzędności celów indywidualnych organizacji humanitarnych wobec sieci, co utrudnia integrację i synchronizację działań.

W analogii do krótkowzroczności relacyjnej menedżerów opracowałem **uwarunkowania strategii badanej sieci w podziale na procesy poznawcze** (percepcja i uwaga węzła sieci, nadawanie sensu) i **struktury poznawcze** (obrazy otoczenia, ramy strategiczne, tożsamość sieci). Kreują one ostatnią grupę czynników istotnych ( $n_{3,n}$ ,  $n_{4,n}$ ) badanego zjawiska (zob. tab. 2b).

**Tabela 2b. Czynniki istotne w procesie idealizacji badanej sieci – część 2**

Ujęcie czynników istotnych	Czynniki istotne
Procesy i struktury poznawcze behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego	<p>Procesy poznawcze:</p> <p>(<math>n_{3,1}</math>) dostrzeganie szans dla proaktywnych, wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych mimo ograniczonego dostępu do informacji podczas kryzysów humanitarnych</p> <p>(<math>n_{3,2}</math>) uwzględnianie sygnałów płynących z otoczenia bez uprzednich założeń odnośnie do oczekiwanych rezultatów</p> <p>(<math>n_{3,3}</math>) koncentracja na dostrzegalnych, wspólnych działaniach logistycznych organizacji humanitarnych umożliwiających wykorzystanie szans płynących z otoczenia</p> <p>(<math>n_{3,4}</math>) ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk, nawet tych sprzyjających wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych</p> <p>(<math>n_{3,5}</math>) precyzyjnie definiowanie podmiotu działania, którym jest beneficjent udzielanej pomocy humanitarnej</p> <p>(<math>n_{3,6}</math>) radzenie sobie z rozproszeniem uwagi, wyzwaniami logistycznymi i partycypacją w wielu różnorodnych kryzysach humanitarnych przez organizacje humanitarne</p> <p>(<math>n_{3,7}</math>) bazowanie na selektywności w dostępie do informacji w realizacji wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych</p> <p>(<math>n_{3,8}</math>) reorientacja realizowanych procesów logistycznych na wspólne działania sieciowe oraz cyrkularne (powtarzalne) ujęcie tych procesów</p>

	Struktury poznawcze: (n <sub>4.1</sub> ) dostrzeżenie pojawiających się aktorów humanitarnych uczestniczących w działaniach logistycznych podczas kryzysów humanitarnych (n <sub>4.2</sub> ) dostrzeżenie wydarzeń przez organizacje humanitarne, wymagających podjęcia wspólnych działań logistycznych podczas kryzysów humanitarnych (n <sub>4.3</sub> ) dostrzeżenie istniejących procesów tworzących podstawę wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych (n <sub>4.4</sub> ) nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, a nie indywidualnym celom organizacji humanitarnych (n <sub>4.5</sub> ) istnienie prostych reguł współdziałania dających możliwość powtarzania zbieżnych procesów logistycznych przez organizacje humanitarne (n <sub>4.6</sub> ) elastyczne i adaptacyjne reagowanie na sygnały płynące z otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n <sub>4.7</sub> ) intensywne skanowanie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n <sub>4.8</sub> ) organizacja humanitarna jako kluczowy podmiot tworzący ramy strategiczne współdziałania logistycznego podczas kryzysów humanitarnych (n <sub>4.9</sub> ) zdefiniowanie granic sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n <sub>4.10</sub> ) identyfikacja zniekształceń/zakłóceń wpływających na poprawne rozumienie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n <sub>4.11</sub> ) zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci współdziałania logistycznego możliwa wśród konkurujących ze sobą organizacji humanitarnych (n <sub>4.12</sub> ) sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jako doskonały kanał transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: opracowanie własne (w monografii fragment tab. 3.1).

Rozdział drugi ukazuje, iż **opracowałem autorskie podejście, które łączy nurt behawioralny zarządzania strategicznego z omawianą siecią współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, dzięki skorelowaniu z identyfikacją i pomiarem relacji transportowych i magazynowych podczas działań dystrybucyjnych w sytuacji kryzysu humanitarnego. Takie podejście wypełniło zidentyfikowane luki badawcze w monografii. Rozdział osiągnął swój zamierzony cel dzięki uporządkowaniu istniejącej wiedzy teoretycznej w zakresie teorii sieci w subdyscyplinach zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego.**

**Rozdział trzeci**, tj. „*Metodyka badań empirycznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych*” jest rozdziałem metodycznym, który zawiera charakterystykę zastosowanych metod badawczych. Celem rozdziału była adaptacja istniejących metod do badań empirycznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Myślą przewodnią rozdziału jest stwierdzenie A. Stoddarda (2003), iż „*organizacje humanitarne to kluczowy filar międzynarodowej architektury humanitarnej*”.

Rozdział rozpoczynam od **rekonstrukcji procesów idealizacji i konkretyzacji** dzięki zestawieniu zagadnień Lakatosiańskiego ujęcia programów badawczych: (1) zarządzania pomocą humanitarną, (2) zarządzania siecią oraz (3) zarządzania strategicznego. Jest to zatem komentarz określający istotę badanego zjawiska, które mieści się w tzw. twardym rdzeniu obranych programów badawczych. W pierwszym podrozdziale zestawiałem również czynniki istotne badanego zjawiska, które zostały ujawnione w dwóch poprzednich rozdziałach (zob. tab. 2a i 2b), tj. charakter współdziałania z aktorami pomocy humanitarnej (n<sub>1.n</sub>), przesłanki, motywy i czynniki współdziałania logistycznego (n<sub>2.n</sub>) oraz procesy i struktury poznawcze nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego (n<sub>3.n</sub>, n<sub>4.n</sub>).

W dalszej części rozdziału charakteryzuję przeprowadzone procesy idealizacji i konkretyzacji. Proces idealizacji składa się z dwóch części. **Część pierwsza dotyczy badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci za pomocą metodyki SNA.** Zatem początkowo nakreśliłam dotychczasowe stosowanie SNA w badaniach z zakresu logistyki i humanitarnego łańcucha dostaw i uzasadniam potrzebę analizy potencjału współdziałania logistycznego. Następnie szczegółowo omawiam procedurę SNA oraz strukturę kwestionariusza ankiety i próby badawczej. **Druga część procesu idealizacji dotyczy identyfikacji wytycznych do formułowania wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych,**



**które jest związane z zastosowaniem metody delfickiej.** Po syntetycznym wyjaśnieniu jej istoty charakteryzuję etapy i omawiam opracowaną strukturę kwestionariusza ankiety. Następnie wykazuję w jaki sposób dokonam pomiaru zgodności opinii siedemnastu ekspertów uczestniczących w badaniu, co posłużyło do identyfikacji wytycznych bazujących na nurcie behawioralnym zarządzania strategicznego. Z kolei proces konkretyzacji, który bazuje na wygenerowanych wariantach strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, dotyczy **eksperckiej oceny sprawności według kryteriów kompletności, wewnętrznej spójności, wzajemnej rozłączności i szans wdrożenia.** Analogicznie jak przy procesie idealizacji szczegółowo opisałem etapy zastosowanej metody oraz strukturę kwestionariusza skierowanego do trzynastoosobowej grupy ekspertów.

W tej perspektywie cel rozdziału trzeciego został osiągnięty. **Jednocześnie opracowałem oryginalną sekwencję metod badawczych i narzędzi zaadaptowanych do badania sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, które zostały skorelowane z metodą idealizacji i stopniowej konkretyzacji.**

**Rozdział czwarty**, tj. *„Tożsamość sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych”* jest pierwszym rozdziałem empirycznym monografii, zawierającym badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci przy wykorzystaniu analizy sieci społecznych (SNA). Celem rozdziału była identyfikacja tożsamości rzeczywistej badanej sieci. Myślą przewodnią rozdziału jest stwierdzenie B. Nielsena (2017), iż *„nie dostrzega się potencjału we współpracy interesariuszy”*.

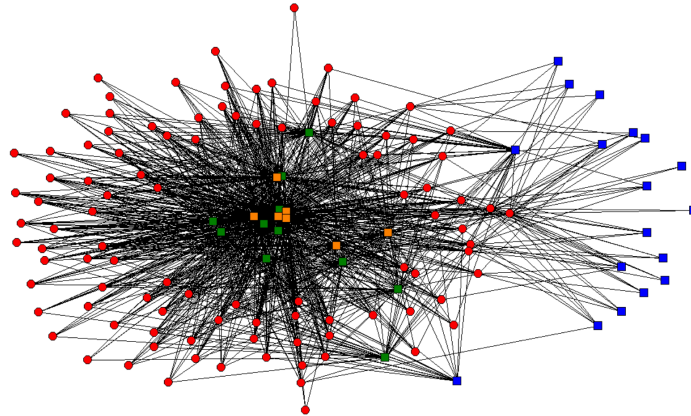
Rozważania podjęte w rozdziale podzieliłem na dwie części, tj. **analizę potencjału funkcjonowania sieci** oraz analizę percepcji tożsamości rzeczywistej sieci. Pierwsza część wiązała się z charakterystyką struktury próby badawczej według rodzajów kryzysów humanitarnych, obszaru działania organizacji humanitarnych, inicjatorów współdziałania logistycznego oraz czynników tego współdziałania.

Spśród organizacji humanitarnych uczestniczących w badaniu, siedem na dziesięć koncentruje się na braku bezpieczeństwa żywnościowego (głód, niedożywienie), działania są prowadzone głównie w Europie (dziewięć na dziesięć organizacji), ale także w Azji i Afryce (w każdym przypadku jedna trzecia organizacji humanitarnych), inicjatorami współdziałania niemal zawsze są organizacje humanitarne, a dominującymi czynnikami współdziałania w całej próbie są: pilność działań pomocowych, niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali oraz rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanych społeczności. Jednocześnie skorelowałem znaczenie tych czynników z rodzajami kryzysów humanitarnych oraz obszarami działania organizacji humanitarnych, co pozwoliło uwypuklić zasadnicze różnice motywujące do podjęcia się współdziałania logistycznego.

Badanie ukazało, że im bardziej „dotkliwy” kryzys humanitarny, im większe wyzwania logistyczne oraz głębsze kryzysy humanitarne, tym większa potrzeba współdziałania. Oba wnioski stanowiły przyczynek do dalszych i pogłębionych badań. Na bazie powyższych działań mogłem sformułować pierwsze trzy **założenia idealizujące dotyczące współdziałania logistycznego w optyce organizacji humanitarnych** (zob. zestawienie w tab. 3 na s. 28).

W dalszej kolejności przeszedłem do **makroanalizy sieci** przy wykorzystaniu metodyki SNA (zastosowałem miary strukturalne opisane w rozdziale trzecim oraz zwizualizowałem badaną sieć, zob. rys. 6). W efekcie dostrzegłem, iż sieć nie jest stabilna ani spójna, nie jest zdominowana przez węzły uczestniczące w badaniu, w rdzeniu sieci znajdują się aktorzy pomocy

humanitarnej w wymiarze krajowym i miejscowym, a na peryferiach ulokowani są aktorzy międzynarodowi.

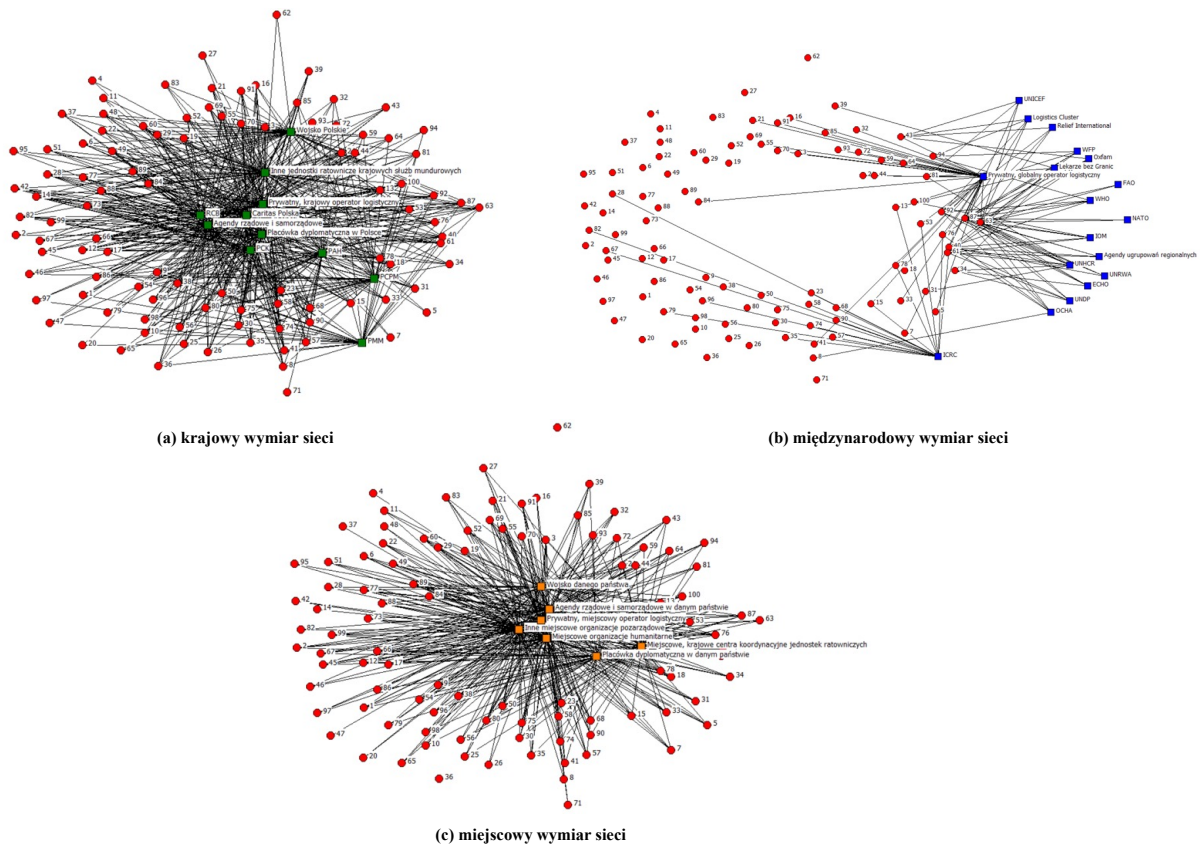


**Rys. 6. Wizualizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych**

Uwaga: kolor czerwony stanowią organizacje humanitarne z próby badawczej, kolor zielony to tzw. krajowi aktorzy pomocy humanitarnej, kolor niebieski to tzw. międzynarodowi aktorzy pomocy humanitarnej, a kolor pomarańczowy to tzw. aktorzy pomocy humanitarnej w miejscu kryzysu humanitarnego.

Źródło: opracowanie własne (w monografii rys. 4.3).

Natomiast wieńczącą część analizy potencjału funkcjonowania sieci stanowi wprowadzenie do mikroanalizy sieci dzięki zidentyfikowaniu kluczowych węzłów w sieci (pięciu organizacji humanitarnych) oraz miar strukturalnych na poziomie mikro.



**Rys. 7. Wizualizacja wymiarów sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych**

Uwaga: kolor czerwony stanowią organizacje humanitarne z próby badawczej, kolor zielony to tzw. krajowi aktorzy pomocy humanitarnej, kolor niebieski to tzw. międzynarodowi aktorzy pomocy humanitarnej, a kolor pomarańczowy to tzw. aktorzy pomocy humanitarnej w miejscu kryzysu humanitarnego.

Źródło: opracowanie własne (w monografii rys. 4.4, 4.5 i 4.6).

W drugiej części rozdziału przeprowadziłem **badanie percepcji tożsamości rzeczywistej analizowanej sieci**, wykorzystując metodykę SNA, w podziale na wymiary:

- **krajowy**, dla aktorów pomocy humanitarnej funkcjonujących na poziomie kraju;
- **międzynarodowy**, dla podmiotów funkcjonujących na poziomie ponadnarodowym;
- **miejscowy**, dla aktorów funkcjonujących wyłącznie w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego.

We wszystkich trzech wymiarach zidentyfikowałem poziomy współdziałania logistycznego z aktorami pomocy humanitarnej wykorzystując wizualizację sieci (zob. rys. 7), miary strukturalne oraz analizę grup aktorów. W efekcie sformułowałem **czynniki naczelną w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, a także tzw. założenia idealizujące**, zsyntetyzowane z wszystkich trzech wymiarów badanej sieci.

O ile założenia z wymiaru krajowego i miejscowego były ze sobą zbieżne, to analiza wymiaru międzynarodowego ukazała, iż nie dostrzega się strategicznego znaczenia aktorów pomocy humanitarnej z tego wymiaru. Jest to o tyle znamienity wniosek, iż sektor humanitarny jest *de facto* ukierunkowany na internacjonalizację.

Analiza sieci społecznych pozwoliła **zobrazować tożsamość relacyjną badanej sieci. Dostrzega się bowiem wspólną i zgodną percepcję organizacji humanitarnych w zakresie istnienia relacji w obszarze wspólnych działań magazynowych, transportowych i dystrybucyjnych podczas kryzysów humanitarnych, które cechują się mniejszą lub większą trwałością, a przez to stanowią centralne i wyróżniające się cechy badanej sieci.**

Ta tożsamość implikuje istnienie relacji międzyorganizacyjnych, które prowadzą do współdziałania logistycznego. Relacje wynikają bezpośrednio ze struktury podmiotowej aktorów pomocy humanitarnej, wspólnych doświadczeń w realizowanych operacjach pomocowych, a także percepcji w potencjale współdziałania logistycznego w dystrybucji pomocy rzeczowej i/lub technicznej. Znamienną rolę odgrywają przy tym czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oraz budowanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu. W efekcie tego wynika tożsamość badanej sieci uwzględniająca wymiar krajowy, ponadnarodowy i miejscowy w zakresie wspomnianego współdziałania. Innymi słowy, **organizacje humanitarne uczestniczące w badaniu, poprzez swoją ocenę poziomów współdziałania logistycznego z aktorami pomocy humanitarnej, dokonały samoidentyfikacji z określonymi relacjami sieciowymi.**

W wieńczącej części rozdziału podsumowałem rozważania zestawiając założenia idealizujące badaną sieć w optyce organizacji humanitarnych. Stanowiły one pierwszy zestaw wytycznych do formułowania strategii sieci. Zatem cel rozdziału został osiągnięty, a przeprowadzone przeze mnie badanie stanowi **wkład do badań nad sieciami humanitarnymi i tożsamością sieci dzięki wykorzystaniu analizy sieci społecznych do identyfikacji tożsamości rzeczywistej sieci niepowiązanej kapitałowo.**

**Rozdział piąty**, tj. „*Strategia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w nurcie behawioralnym*” jest drugim rozdziałem empirycznym monografii, w którym wykorzystując metodę delficką zidentyfikowałem wytyczne do formułowania wariantów strategicznych badanej sieci oraz rzeczony warianty wraz z oceną ich sprawności. Celem rozdziału

było opracowanie sformalizowanych wariantów strategicznych badanej sieci. Myślą przewodnią jest natomiast stwierdzenie M. Barnetta (2005), iż „*idea humanitarna staje się coraz bardziej upolityczniona i zinstytucjonalizowana*”.

Rozdział składa się *de facto* z trzech części. Pierwsza dotyczy **opracowania wytycznych do formułowania wariantów strategicznych badanej sieci** dzięki wykorzystaniu metody delfickiej. Podejmuję w niej badania zgodności opinii ekspertów według miar wskazanych w rozdziale trzecim, a przez to dążę do identyfikacji czynników naczelných oraz rzeczonych wytycznych. Moją intencją było zaprezentowanie różnorodnych punktów widzenia, a jednocześnie uzyskanie zgodnych opinii ekspertów uczestniczących w badaniu. Oceniali oni zidentyfikowane w poprzednich rozdziałach czynniki istotne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, tj. czynniki współdziałania ( $n_{2,n}$ ), znaczenie strategiczne aktorów pomocy humanitarnej ( $n_{1,n}$ ) oraz uwarunkowania strategii sieci w nurcie behawioralnym w podziale na procesy i struktury poznawcze ( $n_{3,n}$ ,  $n_{4,n}$ ). Jednocześnie wszedłem w polemikę z odpowiedziami ekspertów w odniesieniu do tych kategorii.

Na tej podstawie określiłem **czynniki naczelné badanego zjawiska bazując na zgodności opinii ekspertów oraz zdefiniowałem tzw. założenia idealizujące** w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, ukazując te wspólne z wynikami badań organizacji humanitarnych, jak i te rozbieżne. W rozdziale omówiłem także propozycje działań zwiększających znaczenie strategiczne współdziałania logistycznego w podziale na propozycje ogólne, procesy zaopatrzenia i magazynowania, procesy transportowe, rolę administracji publicznej, procesy umiędzynarodowienia oraz doświadczenie i wiedzę aktorów pomocy humanitarnej.

W efekcie umożliwiło mi to sformułowanie uzupełniających założeń idealizujących, które łącznie tworzą **zbiór wytycznych do formułowania strategii** sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (zob. tab. 3).

**Tab. 3. Zestawienie wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych**

Behawioralne ujęcie strategii	Uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych $Z_{3n}$ , $Z_{4n}$
Procesy poznawcze $Z_{3n}$	$Z_{3.1}$ : Reorientacja procesów logistycznych i koncentracja na współdziałaniu logistycznym w sieci $Z_{3.2}$ : Dostrzeganie i wykorzystywanie szans w sieci ukierunkowanych na współdziałanie logistyczne $Z_{3.3}$ : Precyzyjne zdefiniowanie i określenie potrzeb beneficjenta działań humanitarnych
Struktury poznawcze $Z_{4n}$	$Z_{4.1}$ : Priorytetowe traktowanie współdziałania logistycznego w sieci $Z_{4.2}$ : Identyfikacja istniejących i pojawiających się aktorów pomocy humanitarnej w sieci $Z_{4.3}$ : Elastyczność i adaptacyjność sieci w zakresie monitorowania potencjału, pojawiających się zakłóceń i zniekształceń oraz dostrzegania zdarzeń wymagających współdziałania logistycznego $Z_{4.4}$ : Istnienie prostych reguł działania synchronizujących procesy logistyczne, ukierunkowanych na centralną rolę organizacji humanitarnych w projektowaniu działań strategicznych $Z_{4.5}$ : Zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci mimo orientacji konkurencyjnej aktorów humanitarnych
Obszar	<b>Założenia idealizujące wspólne <math>Z_{2n}</math></b>
Czynniki współdziałania $Z_{2n}$	$Z_{2.1}$ : Koncentracja na pilności dostarczenia dóbr pomocowych do poszkodowanych społeczności jako jeden z głównych czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych $Z_{2.2}$ : Dążenie do uzyskania niższych kosztów operacyjnych oraz wykorzystania efektu skali w ramach współdziałania logistycznego $Z_{2.3}$ : Zapewnienie właściwego rodzaju dóbr pomocowych dla poszkodowanej społeczności, adekwatnego do ich potrzeb oraz uzależnionego od rodzaju kryzysu humanitarnego oraz regionu działania organizacji humanitarnej w ramach zaangażowania we współdziałanie logistyczne
	<b>Dodatkowe opinie ekspertów <math>Z_{2EXn}</math></b> $Z_{2EX.1}$ : Sprawność współdziałania logistycznego w sieci uzależniona od sytuacji polityczno-prawnej miejsca kryzysu humanitarnego $Z_{2EX.2}$ : Współdziałanie logistyczne w sieci jest determinowane skomplikowaniem zadań transportowych oraz uwarunkowaniami infrastrukturalnymi miejsca kryzysu humanitarnego $Z_{2EX.3}$ : Współdziałanie logistyczne w sieci wymaga utrzymywania wysokiego poziomu zapasów i wspólnego zaopatrzenia w produkty pomocowe $Z_{2EX.4}$ : Dążenie do unikania dostarczania produktów pomocowych do osób niebędących poszkodowanymi wskutek kryzysu humanitarnego

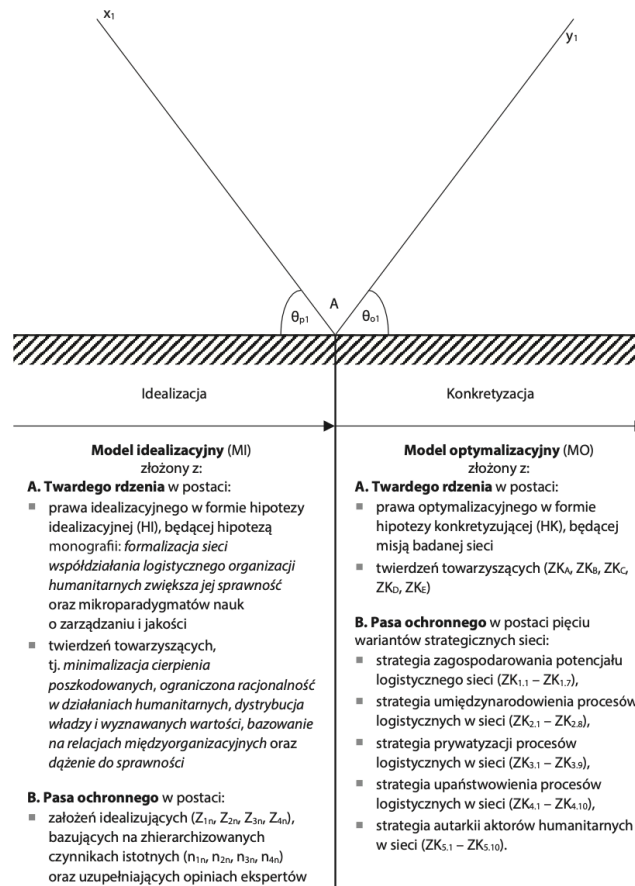
Założenia idealizujące wspólne $Z_{1n}$							
Aktorzy pomocy humanitarnej $Z_{1n}$	$Z_{1.1}$ : Koncentracja na krajowych i miejscowych aktorach pomocy humanitarnej w realizacji procesów logistycznych na rzecz poszkodowanej społeczności, ze szczególnym uwzględnieniem krajowych organizacji humanitarnych, miejscowych organizacji pozarządowych, jednostek ratowniczych oraz administracji rządowej i samorządowej						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dodatkowe opinie organizacji humanitarnych <math>Z_{1.OH.n}</math></th> <th>Dodatkowe opinie ekspertów <math>Z_{1.EX.n}</math></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><math>Z_{1.OH.1}</math>: Wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z placówkami dyplomatycznymi, wojskiem</td> <td><math>Z_{1.EX.1}</math>: Wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z międzynarodowymi organizacjami humanitarnymi i ugrupowaniami regionalnymi</td> </tr> <tr> <td><math>Z_{1.OH.2}</math>: Realizowanie procesów logistycznych przy pomocy prywatnych operatorów logistycznych (procesy magazynowe, transportowe, dystrybucyjne)</td> <td><math>Z_{1.EX.2}</math>: Realizowanie procesów zaopatrzeniowych we współdziałaniu z dostawcami produktów żywnościowych, wody pitnej, produktów pierwszej potrzeby oraz leków i wyrobów medycznych</td> </tr> </tbody> </table>	Dodatkowe opinie organizacji humanitarnych $Z_{1.OH.n}$	Dodatkowe opinie ekspertów $Z_{1.EX.n}$	$Z_{1.OH.1}$ : Wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z placówkami dyplomatycznymi, wojskiem	$Z_{1.EX.1}$ : Wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z międzynarodowymi organizacjami humanitarnymi i ugrupowaniami regionalnymi	$Z_{1.OH.2}$ : Realizowanie procesów logistycznych przy pomocy prywatnych operatorów logistycznych (procesy magazynowe, transportowe, dystrybucyjne)	$Z_{1.EX.2}$ : Realizowanie procesów zaopatrzeniowych we współdziałaniu z dostawcami produktów żywnościowych, wody pitnej, produktów pierwszej potrzeby oraz leków i wyrobów medycznych
	Dodatkowe opinie organizacji humanitarnych $Z_{1.OH.n}$	Dodatkowe opinie ekspertów $Z_{1.EX.n}$					
$Z_{1.OH.1}$ : Wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z placówkami dyplomatycznymi, wojskiem	$Z_{1.EX.1}$ : Wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z międzynarodowymi organizacjami humanitarnymi i ugrupowaniami regionalnymi						
$Z_{1.OH.2}$ : Realizowanie procesów logistycznych przy pomocy prywatnych operatorów logistycznych (procesy magazynowe, transportowe, dystrybucyjne)	$Z_{1.EX.2}$ : Realizowanie procesów zaopatrzeniowych we współdziałaniu z dostawcami produktów żywnościowych, wody pitnej, produktów pierwszej potrzeby oraz leków i wyrobów medycznych						
Ogólne założenia idealizujące $Z_{2.OG.n}$							
Ogólne wytyczne $Z_{2.OG.n}$	$Z_{2.OG.1}$ : Wsparcie procesów logistycznych oraz usprawnienie komunikacji między aktorami pomocy humanitarnej, poprzez stworzenie (lub wykorzystanie istniejącej) internetowej platformy wymiany informacji, prezentującej zdolności, zasoby, potrzeby i reputację aktorów humanitarnych, dającej możliwość poszukiwania aktorów do współpracy bazując na obszarach działania, obsługiwanych kryzysach humanitarnych oraz potencjalne współdziałania w procesach magazynowych, transportowych i dystrybucyjnych						
	$Z_{2.OG.2}$ : Wykorzystanie synergicznego efektu współdziałania w zarządzaniu kategoriami produktów pomocowych, wspólnymi inicjatywami w obszarze procesów zaopatrzeniowych i magazynowych, zintegrowanymi przedsięwzięciami transportowymi, współdzieleniem zasobów materialnych i niematerialnych, dzieleniem się wiedzą oraz wykorzystaniem efektu skali						
	$Z_{2.OG.3}$ : Przyjęcie postawy prewencyjno-przygotowawczej w postaci uwzględnienia partycypacji administracji publicznej w działaniach wspierających funkcjonowanie sieci współdziałania logistycznego poprzez kreację infrastruktury magazynowo-transportowej ukierunkowanej na współdzielenie w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarnego na terytorium państwa lub kraju graniczącego						
	$Z_{2.OG.4}$ : Bazowanie na doświadczeniu, wiedzy i efekcie reputacyjnym tych aktorów pomocy humanitarnej, którzy są tolerowani przez reżimy autorytarne oraz tych, którzy sprawnie operują w państwach wystąpienia kryzysu humanitarnego, co pozwala skoncentrować się na potencjalnych integratorach sieci lub włączyć w jej strukturę aktorów współpracujących w charakterze doraźnym						
	$Z_{2.OG.5}$ : Osadzenie strukturalne, luźne więzi aktorów pomocy humanitarnej i występujące luki strukturalne mogą być gwarancją dostępu do istotnej i nieredundantnej informacji oraz makrokultury sieci zapewniającej elastyczną i adaptacyjną strategię						
	$Z_{2.OG.6}$ : Zaufanie w sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jako kluczowe podejście definiujące sprawne funkcjonowanie sieci						

Źródło: opracowanie własne (w monografii tab. 5.6).

Zestawienie te, wraz z prawem idealizacyjnym i twierdzeniami towarzyszącymi, tworzy tzw. **model idealizacyjny**, który jest ostatnim etapem procesu idealizacji badanego zjawiska. Dało to podstawę do rozpoczęcia procesu konkretyzacji, tj. opracowania wielowariantowej strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

W drugiej części rozdziału podjąłem się **opracowania wariantów strategicznych sieci**, które w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji formułują tzw. **model optymalizacyjny**. Ambicją takiego ujęcia była chęć uchwycenia podstawowych regularności, które cechują badaną sieć, z ukierunkowaniem na typologię aktorów pomocy humanitarnej mogących integrować i synchronizować procesy transportowe i magazynowe podczas działań dystrybucyjnych. Dało to podstawę do wskazania podmiotu lub grup podmiotów predysponowanych do orkiestracji procesów logistycznych w sieci. Wspomniany model optymalizacyjny składa się z rdzenia sieci oraz odrębnych wariantów strategicznych.

Na rys. 8 zobrazowałem **mechanikę zrealizowanych procesów idealizacji i konkretyzacji**. Zastosowałem analogię prawa odbicia głośzącego, iż kąt odbicia równy jest kątowi padania. Analogia ta ukazuje współzależność zastosowanych metod badawczych w ścisłym skorelowaniu z metodą idealizacji i stopniowej konkretyzacji, tj. proces konkretyzacji jest ścisłym odbiciem lustrzanym procesu idealizacji.



Rys. 8. Mechanika zrealizowanych procesów idealizacji i konkretyzacji

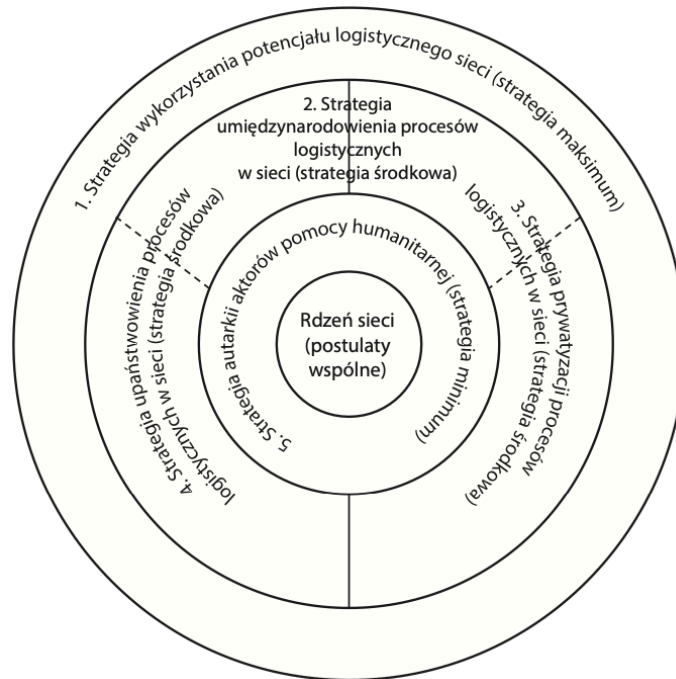
Źródło: opracowanie własne (w monografii rys. 5.2).

**Rdzeń sieci** złożony jest bezpośrednio z misji sieci, która mówi o dostarczaniu właściwego rodzaju dóbr pomocowych, adekwatnych do zgłaszanych potrzeb przez poszkodowaną społeczność wskutek wystąpienia kryzysu humanitarnego. Jak zauważyłem w monografii, główną przesłanką warunkującą realizację misji sieci jest **pilna potrzeba dostarczenia właściwych, wysokiej jakości i adekwatnych do zapotrzebowania dóbr pomocowych do społeczności dotkniętej kryzysem humanitarnym, przy sieciowym wsparciu procesów magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych**. Zasadne jest przy tym wykorzystanie synergicznego efektu współdziałania logistycznego, które implikuje uzyskanie niższych kosztów operacyjnych organizacji humanitarnych oraz wykorzystanie efektu skali w ramach sieci.

Organizacje humanitarne partycypujące w sieci współdziałania logistycznego winny nadać priorytet wspólnej realizacji procesów magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych. Osiągnięcie zamierzonych efektów zdeterminowane jest elastycznym i adaptacyjnym reagowaniem na zgłaszane zapotrzebowanie współdziałania logistycznego w ramach sieci, zwłaszcza w perspektywie znaczącego zakresu i skali realizowanych operacji w procesach zaopatrzeniowych, magazynowych i transportowych, które są wyzwaniem dla sieci w przypadku ubożego stanu infrastruktury w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego.

Niepewność sektora humanitarnego oraz kluczowa rola procesów poznawczych (uwzględniających percepcję i uwagę organizacji humanitarnych oraz nadawanie sensu sieci) i struktur poznawczych (uwzględniających obrazy otoczenia sieci, jej ramy strategiczne oraz tożsamość), przyczyniły się do kreacji **pięciu wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych** (zob. rys. 9):

- strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci (strategia maksimum);
- strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa);
- strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa);
- strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa);
- strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej (strategia minimum).



Rys. 9. Wizualizacja wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Źródło: opracowanie własne (w monografii rys. 5.1).

Struktura wariantów strategicznych przyjęła postać od najbardziej sformalizowanego do najmniej sformalizowanego charakteru sieci. W omówieniu tej części rozdziału stwierdziłem, iż kluczowa jest rola orkiestratora sieci, który przyczynia się do integracji i synchronizacji procesów logistycznych, a przez to do formalizacji sieci.

Natomiast w części trzeciej rozdziału przeprowadziłem **analizę oceny sprawności opracowanych wariantów strategicznych** poprzez wykorzystanie metody delfickiej, analizy statystycznej według czterech kryteriów omówionych w rozdziale trzecim i krytycznego komentarza uzyskanych wyników ze strony ekspertów.

Eksperci otrzymali kwestionariusz ankiety, w którym oceniali warianty strategiczne. W procesie oceny sprawności wykorzystałem wszystkie kroki metody delfickiej, poza samym dążeniem do uzyskania jednorodnych opinii, co w badaniu prospektywnym jest niemal niemożliwe. Wartościowe dla prowadzonych rozważań były uwagi ekspertów dotyczące poszczególnych kryteriów i wariantów strategicznych. Dało to podstawę do polemiki i ich krytycznej oceny, a przez to do omówienia przeze mnie warunków w opracowanych wariantach strategicznych sieci.

Następnie zaprezentowałem **analizę preferencji wariantów strategicznych** według ekspertów wraz z uporządkowaniem tych preferencji. Najbardziej preferowany był wariant 1, czyli wykorzystanie potencjału logistycznego sieci współdziałania logistycznego organizacji

humanitarnych (strategia maksimum). W dalszej kolejności znalazł się wariant 2, tj. strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa). Na trzecim miejscu znalazł się wariant 3, czyli strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa), a na miejscu czwartym wariant 4, tj. strategia upaństwowienia procesów logistycznych (strategia środkowa). Najniższym poziomem preferencji wśród ekspertów cechował się wariant 5, którym jest strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (strategia minimum).

Jednocześnie eksperci zwrócili uwagę na **szanse realizacji poszczególnych wariantów**, z których wynika, iż najbardziej realne do wdrożenia to strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (wariant 4) oraz strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (wariant 5).

W związku z powyższym, cel rozdziału został osiągnięty. W rozważaniach ukazałem, że sprawność wariantów strategicznych może być różnorodnie oceniana i trudno wskazać finalne rozstrzygnięcie. Rzeczywisty pomiar sprawności byłby bowiem możliwy wówczas, gdy którykolwiek z wariantów strategicznych sieci byłby wdrożony w praktyce, albo zastosowane zostałyby metody symulacyjne lub eksperymentalne, co wykraczało poza ramy monografii.

Niemniej, w rozdziale piątym dokonałem **weryfikacji teoretycznej koncepcji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, co zasadniczo rozwija zaprezentowane ustalenia teoretyczne**. Dostrzegam jednakże możliwość i potrzebę prowadzenia dalszych pogłębionych badań nad operacjonalizacją i doskonaleniem opracowanych wariantów strategicznych.

**Reasumując przeprowadzone badania**, zgodnie z założonym **pierwszym celem głównym** monografii określiłem istotę badanej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Należy do niej zaliczyć (1) *minimalizację cierpienia poszkodowanych*, (2) *ograniczoną racjonalność w działaniach humanitarnych*, (3) *dystrybucję władzy i wyznawanych wartości*, (4) *bazowanie na relacjach międzyorganizacyjnych* oraz (5) *dążenie do sprawności*. Ujmując to w kategorię Lakatosiańskiego naukowego programu badawczego, do tzw. twardego rdzenia badanej sieci zaliczyć należy także mikroparadygmaty zarządzania oraz hipotezę monografii mówiącą, iż *formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność*. Łącznie kreuje to istotę badanej sieci, przyjmując optykę dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Z kolei realizacja **drugiego celu głównego** wiązała się z opracowaniem wariantów strategicznych badanej sieci na bazie nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego oraz ocena ich sprawności. W trakcie realizacji procesu badawczego sformułowałem pięć wariantów strategicznych zgrupowanych w trzy kategorie. Pierwsza to strategia maksimum, czyli najszersza i najbardziej zaawansowana, z najwyższym stopniem formalizacji, tj. (1) strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci. Druga to strategie środkowe, z pośrednimi stopniami formalizacji, tj. (2) strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci, (3) strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci, (4) strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci. Z kolei trzecia to strategia minimum, z najniższym stopniem formalizacji, która przyjmuje postać antysieci, tj. (5) strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci.

Jednocześnie, w toku badań, nie było podstaw do odrzucenia **hipotezy badawczej**, więc jest ona wiążąca. Współzależna relacja występująca między tożsamością sieci obrazującą jej przeszłość a strategią sieci obrazującą jej przyszłość dowodzi, iż współdziałanie logistyczne w



sieci wśród podmiotów niepowiązanych kapitałowo wymaga formalizacji wtedy i tylko wtedy, gdy główne podmioty tej sieci, tj. organizacje humanitarne dążą do sprawności dystrybucji dóbr pomocowych do poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań istotne było także znalezienie odpowiedzi na **główne pytanie badawcze**, które jest „dopełnieniem” postawionej hipotezy. Odpowiedź jest złożona:

- sieć powinna bazować na **osadzeniu relacyjnym**, gdzie rolę odgrywają siły słabych więzi, a wyzwaniem są istniejące luki strukturalne. Ujęcie strategiczne sieci w ramach osadzenia relacyjnego koresponduje z dwuczłonową ideą takiej strategii, w której istnieje wiele podmiotów, w tym przypadku aktorów pomocy humanitarnej, a także dąży się do wspólnego tworzenia wartości, co w przypadku badanej sieci dotyczy nadawania sensu wspólnym wartościom i działaniom. Budowanie powiązań międzyorganizacyjnych w sektorze humanitarnym przyczynia się do obopólnych korzyści dla poszkodowanych społeczności oraz partnerów w sieci;
- sieć powinna mieć ukierunkowanie na **emergentność, dynamizm oraz doraźną postać, a także „przejawiać wolę” odejścia od niesformalizowania i nieustrukturyzowania**. Nurt badawczy nad wspomnianą siecią jest *stricte* skorelowany z identyfikacją i pomiarem relacji o charakterze transportowym i magazynowym podczas dystrybucji dóbr pomocowych w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego. Ukierunkowanie relacyjne dowiodło potrzeby przyjęcia struktury podmiotowej w formułowaniu wariantów strategicznych sieci;
- opracowanie strategii w nurcie behawioralnym wymaga **utrzymania równowagi na linii tożsamość sieci (jako obraz przeszłości) oraz strategia sieci (jako obrazy przyszłości)**. Tożsamość badanej sieci jest związana z wspólnym podzieleniem wartości dotyczących minimalizacji cierpienia poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego, wspólnie realizowanych działań logistycznych w postaci dostarczania dóbr rzeczowych i/lub technicznych oraz deklarowania i egzekwowania gotowości do działań dystrybucyjnych w ramach funkcjonowania podmiotów w sieci;
- osadzenie rozważań w nurcie behawioralnym zarządzania strategicznego utorowało drogę do **badania przyczyn zachowań organizacji humanitarnych, co refleksję zbliżyło do strategicznego osadzenia współdziałania logistycznego**. W efekcie możliwe było kreowanie pożądanego relacji logistycznych w oparciu o zachowanie równowagi w relacyjnej tożsamości sieci i jej strategii;
- postulowana **formalizacja sieci jest bezpośrednio powiązana z wyzwaniami płynącymi z nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego**, a zwłaszcza ograniczonej racjonalności, uwzględniania percepcji organizacji humanitarnych w kreowaniu stanów modelowych, wielowariantowości perspektyw rozwoju oraz nadaniu priorytetu współdziałaniu logistycznemu w sieci;
- **warianty strategiczne uwzględniają uchwycenie podstawowych regularności w relacjach międzyorganizacyjnych** organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej;
- nie wszystkie procesy i struktury poznawcze behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego znalazły swoje odzwierciedlenie w badanej sieci. Przede wszystkim dotyczy to priorytetowego traktowania współdziałania logistycznego w sieci, ciągłej identyfikacji aktorów pomocy humanitarnej, przyjęcia elastycznej i adaptacyjnej struktury dającej możliwość monitorowania potencjału i relacyjnej tożsamości sieci, zakłóceń i zniekształceń, a także dostrzegania zdarzeń wymagających współdziałania magazynowo-transportowego w dystry-

bucji dóbr pomocowych. Ponadto mimo względnej konkurencyjności aktorów pomocy humanitarnej w ramach sieci powinna istnieć zgodność w postrzeganiu jej ram strategicznych, co wiąże się z dążeniem do postulowanej formalizacji.

Badana sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych cechuje się **stabilną tożsamością (bazującą na relacjach logistycznych) o ugruntowanych wspólnych wartościach i działaniach**, dla której istnieje możliwość kreacji polimorficznych, różnorodnie krzyżowanych wariantów strategicznych ukierunkowanych na uwypuklenie roli orkiestratora sieci. Przyjęcie perspektywy procesów transportowych i magazynowych podczas działań dystrybucyjnych doprowadziło do opracowania wariantów strategicznych, które koncentrują się na synchronizacji tych procesów. W optyce sektora humanitarnego jest to niewątpliwie próba przezwyciężenia wyzwań koordynacji i integracji.

### *Osiągnięcia naukowe wnoszące znaczący wkład w dziedzinę nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości*

W nawiązaniu do powyższego oraz wniosków zaprezentowanych w monografii mogę stwierdzić, iż **rozważania w niej podjęte przyczyniają się do rozwoju wiedzy w obszarze badań podstawowych w naukach o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w ramach logistyki humanitarnej, teorii sieci oraz zarządzania strategicznego. Wylaniający się z wyników badań empirycznych obraz sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych uzupełnia istniejącą wiedzę na temat logistyki humanitarnej z jednej strony, a także miejsca i znaczenia sieci niepowiązanych kapitałowo w rzeczywistości społeczno-gospodarczej z drugiej strony. Konsekwencje prowadzonych rozważań, czyli efekty pracy mogą być wartościową informacją dla organizacji humanitarnych, chcących partycypować we wspólnych przedsięwzięciach natury logistycznej. Z kolei opracowana postawa badawcza wraz z zastosowanymi metodami badawczymi, procedurami, narzędziami i etapami badania mogą być z powodzeniem wykorzystane przez badaczy i praktyków zajmujących się wdrażaniem idei humanitarnej w rzeczywistość organizacji humanitarnych, a pośrednio także pozostałych aktorów pomocy humanitarnej.**

Na drodze przeprowadzonych rozważań odpowiedziałem także na **szczegółowe pytania badawcze**, które formułowały  **płaszczyzny prowadzonych rozważań** i jednocześnie pomogły określić **bezpośredni wkład w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości**.

W odniesieniu do **pytania teoriiotwórczego** określiłem istotę badanej sieci oraz opracowałem jej założenia teoretyczne, które uitorowały drogę do opracowania wielowariantowej strategii sieci. Jak zauważyłem w monografii, istota humanitaryzmu, która koncentruje się na uwikłanych w wartościowanie twierdzeniach, ale poszukujących obiektywizmu, ukierunkowuje na potrzebę formalizacji tego współdziałania. Nie bez powodu idea humanitarna ewoluuje w kierunku postaci zinstytucjonalizowanej i upolitycznionej, co wymaga pewnej dozy formalizacji. W ramach  **płaszczyzny teoriiotwórczej** można zatem zauważyć, iż wkładem w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości jest **konceptualizacja naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną, który nie jest wprost dostrzegalny w literaturze przedmiotu**. Ważnym aspektem jest także **zdefiniowanie logistyki w działaniach organizacji humanitarnych, pojęcia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oraz skategoryzowanie aktorów pomocy humanitarnej**. Z drugiej strony jest to także **wypełnienie luki poznawczej dotyczącej badania sieci humanitarnych w subdyscyplinie zarządzania logistyką**, zwłaszcza, iż organizacje humanitarne są ubogie w procesach usieciowienia. Z

tego też względu zaadaptowałem nurt behawioralny, co w tym kontekście stanowi **przyczynę do wypełniania zidentyfikowanych luk w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.**

W odniesieniu do **pytania metodologicznego** sformułowałem autorską postawę badawczą, która ukierunkowała mnie na triangulację metod badawczych. Te krzyżowe zastosowanie metod przyczyniło się do realizacji obu celów głównych oraz pozwoliło zweryfikować postawioną hipotezę badawczą. W ramach  **płaszczyzny metodologicznej** monografia wypełnia **lukę poznawczą i metodyczną związaną ze sposobami badania sieci humanitarnych.** Ukazanie zależności sieciowych organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej, w tym poprzez **badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego nie było dotąd poddane eksploracji badawczej w literaturze przedmiotu w odniesieniu do sektora humanitarnego.** Z kolei istniejące sposoby budowania układów klastrowych tego sektora opierały się dotąd niemal wyłącznie na współpracy z organizacjami międzyrządowymi i pomijały aspekty behawioralne. Badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci na bazie relacji współdziałania logistycznego obrazuje stan przeszły tej sieci, tj. dotychczasowe sposoby współdziałania o charakterze niesformalizowanym (charakter retrospektywny). Powyższe **zagadnienia nie były jak dotąd rozważane w kontekście logistyki i pomocy humanitarnej, więc są wypełnieniem luk w ramach nauk o zarządzaniu i jakości.**

Natomiast w odniesieniu do **pytania empirycznego,** które wiąże się z poprzednimi pytaniami szczegółowymi, odpowiedzią była sama procedura stosowania metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji – było nią wykreowanie modelu idealizacyjnego oraz modelu optymalizacyjnego. Pomocną w tej części była metoda delficka, dzięki której wykreowałem warianty strategiczne w określonej konwencji, tj. postulatów wspólnych oraz pięciu odrębnych opcji strategicznych. Kluczową perspektywą było przeświadczenie o konieczności funkcjonowania orkiestratora sieci, który przyczyniałby się do integracji i synchronizacji procesów logistycznych, a przez to do sformalizowania sieci współdziałania logistycznego. Na tej podstawie dokonałem *de facto* tzw. konkretyzacji modelu idealizacyjnego. W ramach  **płaszczyzny empirycznej** dokonałem **weryfikacji teoretycznej koncepcji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych** oraz **uporządkowałem rozważania w obszarze subdyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką.** Wnioski płynące z badań empirycznych rozwijają **zaprezentowane ustalenia teoretyczne.** Opracowane warianty strategiczne sieci poprzedzone identyfikacją wytycznych do ich sformułowania dały **szerszą perspektywę na formalizację logistycznego kontekstu pomocy humanitarnej, który dotąd nie był dostrzegalny w literaturze przedmiotu.** Wyniki badań empirycznych są także przyczynkiem do bardziej pogłębionych badań ukierunkowanych na operacjonalizację, symulację i doskonalenie opracowanych wariantów strategicznych, zwłaszcza wśród reprezentantów obszarów badawczych związanych z organizacją i zarządzaniem. Ponadto, **same wyniki mogą być cennym źródłem informacji dla członków zarządów organizacji humanitarnych** zarówno w obszarze wyznaczenia kierunków działań tych organizacji, jak i podjęcia się prób nawiązania współdziałania z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej.

Reasumując, przeprowadzone przeze mnie badania stanowią **postęp i krok w zasypywaniu luk w naukach o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinach zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego.** Rozważania i sposób konstrukcji wywodu mają postać nieszablonową, zwłaszcza iż podjąłem się wzbogacenia dyscypliny o zagadnienia wykraczające poza trzon tych nauk, tj. uwzględniając także inne dyscypliny nauk społecznych i humanistycznych. Na kanwie rozważań teoretycznych oraz wykorzystania analizy sieci społecznych i metody delfickiej (w krzyżowym połączeniu z metodą idealizacji i stopniowej konkretyzacji) ukazałem bowiem problematykę miejsca i znaczenia sieci niepowiązanych kapitałowo w rzeczywistości

gospodarczej (i *de facto* jak trudno dążyć do sprawnego realizowania procesów, gdy podmioty mają rozbieżne cele, niekoniecznie finansowe). W ujęciu organizacji humanitarnych ukazałem ich potencjał sieciowy, zwłaszcza gdy chcą one partycypować we wspólnych przedsięwzięciach logistycznych. **W tej optyce dążyłem do uzupełnienia istniejącej teorii sieci o zagadnienia sposobu pomiaru potencjału sieci na bazie identyfikacji percepcji tożsamości rzeczywistej oraz formułowania polimorficznych wariantów strategicznych.**

### Bibliografia

- Barnett, M. (2005). Humanitarianism Transformed. *Perspectives on Politics*, 3(04). <https://doi.org/10.1017/S1537592705050401>
- Brzeziński, M. (2010). Prakseologiczne podstawy działań logistycznych w wojsku. *Biuletyn WAT, LIX*(1), 363–375.
- Christopher, M., & Peck, H. (2005). *Logistyka marketingowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cozzolino, A. (2012). *Humanitarian logistics. Cross-sector cooperation in disaster relief management*. Springer-Verlag Berlin.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Czakon, W. (2015). „Droga po strukturze”- od strategii współdziałania do strategii sieci. *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci. Prace Naukowe WWSZIP*, 32(2), 67–75.
- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czteryński, S. (2019). *Morfologia nieautoryzowanego kopiowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9(3), 458–467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- EM-DAT. The International Disaster Database. (2021). *Centre for Research on the Epidemiology of Disasters – CRED*. <https://www.emdat.be>
- Frankowska, M. (2018). *Współdziałanie przedsiębiorstw w klastrach łańcuchach dostaw*. CeDeWu.
- Gąsiorowska-Mącznik, E. (2022). Teoretyczna perspektywa strategii kooperacji. W M. Lisiński & J. Dziendziora, *Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta* (s. 53–63). Akademia WSB.
- Grime, M. M., & Wright, G. (2016). Delphi Method. W *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online* (s. 1–6). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07879>
- Hong, J.-D. (2023). Design of humanitarian supply chain system by applying the general two-stage network DEA model. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(1), 74–90. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-06-2022-0069>
- Hrebiniak, G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349.
- Humanitarian Outcomes. (2023, luty 22). *Global Database of Humanitarian Organizations*. <https://www.humanitarianoutcomes.org/gdho/search/results?year%5B2022%5D=2022&countries%5B0%5D=PL>.
- Jahre, M., & Jensen, L.-M. (2010). Coordination in humanitarian logistics through clusters. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 40(8), 657–674. <https://doi.org/10.1108/09600031011079319>
- Johnson, J. L., Dooley, K. J., Hyatt, D. G., & Hutson, A. M. (2018). EMERGING DISCOURSE INCUBATOR: Cross-Sector Relations in Global Supply Chains: A Social Capital Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 54(2), 21–33. <https://doi.org/10.1111/jscm.12166>
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413–434. <https://doi.org/10.1002/job.694>
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767. <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- Kawa, A. (2017). *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kawa, A., & Czakon, W. (2020). *Network orientation in logistics service industry-conceptualization and operationalization of the theoretical constructs*. W D. Dujak, *Business Logistics in Modern Management: proceedings of the 20th International Scientific Conference* (s. 113–127). Josip Juraj Strossmayer University of Osijek.
- Kilby, P. (2008). The strength of networks: The local NGO response to the tsunamis in India. *Disasters*, 32(1), 120–130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2007.01030.x>
- Klimas, P. (2016). Analiza sieciowa i zmienne strukturalne w badaniach sieci dostaw. *Organizacja i Kierowanie*, 173(3), 53–66.
- Kovacs, G., & Spens, K. M. (2007). Humanitarian logistics in disaster relief operations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(2), 99–114.
- Lewin, R., Besiou, M., Lamarche, J.-B., Cahill, S., & Guerrero-Garcia, S. (2018). Delivering in a moving world...looking to our supply chains to meet the increasing scale, cost and complexity of humanitarian needs. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 8(4), 518–532. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-10-2017-0048>
- Lisiński, M. (2016). Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.421.31>
- Lisiński, M., & Szarucki, M. (2011). Teoretyczno-metodologiczne problemy formułowania i wyboru opcji strategicznych w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 169, 157–168.
- Lupicka, A. (2012). Wsparcie logistyczne akcji humanitarnych. *Logistyka*, 2, 40–42.
- Marciniak, D., & Sienkiewicz-Małjurek, K. (2022). Humanitarian supply chain – a bibliometric analysis and scientific landscape. *Organization Management Scientific Quarterly*, 57(1). <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2021.57.5>
- Marcinkowski, J. (2019). *Humanitarny łańcuch dostaw w sytuacji wystąpienia katastrof naturalnych na przykładzie ugrupowania regionalnego ASEAN*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Marcinkowski, J. (2022). Humanitarian Actors’ Cooperation Network in the Social Sustainability Context—Evidence from Poland. *Sustainability*, 14(9), 5492. <https://doi.org/10.3390/su14095492>
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Nielsen, B. F. (2017). Framing humanitarian action through design thinking: Integrating vulnerable end-users into complex multi-stakeholder systems through „Agenda Space mapping”. *J. of Design Research*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.1504/JDR.2017.084502>
- Niemczyk, J. (2006). *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Nowak, L. (1972). *Model ekonomiczny. Studium z metodologii ekonomii politycznej*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Nowak, L. (1977). *Wstęp do idealizacyjnej teorii nauki*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Partanen, J., Kauppila, O., Sepulveda, F., & Gabriellson, M. (2020). Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 178–197. <https://doi.org/10.1002/sej.1296>
- Pateman, H., Hughes, K., & Cahoon, S. (2013). Humanizing humanitarian supply chains: A synthesis of key challenges. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 29(1), 81–102. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2013.05.005>
- Patil, A., Madaan, J., Chan, F. T. S., & Charan, P. (2022). Advancement of performance measurement system in the humanitarian supply chain. *Expert Systems with Applications*, 206, 117844. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117844>
- Pedraza-Martinez, A. J., & Van Wassenhove, L. N. (2012). Transportation and vehicle fleet management in humanitarian logistics: Challenges for future research. *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 1(1–2), 185–196. <https://doi.org/10.1007/s13676-012-0001-1>
- Pokusa, T. (2022). Logistyka humanitarna jako społeczne wyzwanie współczesnych czasów. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 2022(5), 14–22. <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2022.5.2>
- Polman, L. (2016). *Karawana kryzysu. Za kulisami przemysłu pomocy humanitarnej*. Wydawnictwo Czarne.
- Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society & Natural Resources*, 22(6), 501–518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>
- Rieff, D. (2002). Humanitarianism in Crisis. *Foreign Affairs*, 81(6), 111–121.
- Rojas Trejos, C. A., Meisel, J. D., & Adarme Jaimes, W. (2023). Humanitarian aid distribution logistics with accessibility constraints: A systematic literature review. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(1), 26–41. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-05-2021-0041>
- Rybicki, J. M. (2023). Inteligencja strategiczna w procesie myślenia i działania strategicznego – rozważania terminologiczno-systematyzujące. *Journal of Modern Science*, 3(52), 152–171.
- Staniek, Z. (2017). *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*. Difin.
- Stańczyk, S. (2018). *Tożsamość ekosystemu biznesu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja. *Przegląd Organizacji*, 8–12. <https://doi.org/10.33141/po.2011.05.02>
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012a). Paradigmat relacji—Czy to nowa jakość w zarządzaniu? W *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* (T. 116, s. 163–173). Szkoła Główna Handlowa.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012b). Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej. W J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, & B. Jasiński (Red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (s. 249–270). Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stoddard, A. (2003). Humanitarian NGOs: Challenges and trends. *HPG Briefing*, 12, 1–4.
- Stumpf, J., Besiou, M., & Wakolbinger, T. (2023). Assessing the value of supply chain management in the humanitarian context – An evidence-based research approach. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(1), 1–9. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-03-2022-0039>
- Sułkowski, L. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, L. (2020). Paradigmaty i teorie w naukach o zarządzaniu. W W. Czakon (Red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 424–446). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Szołtysek, J. (2010a). Logistyka w organizacji akcji humanitarnych. W J. Szołtysek, *Nowe zastosowania logistyki. Przykłady i studia przypadków* (s. 9–40). Biblioteka Logistyka.
- Szołtysek, J. (2010b). Typologia obszarów stosowania logistyki – propozycja rozwiązania. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 8, 2–6.
- Świątowiec-Szczepańska, J., & Kawa, A. (2018). Metafory, modele i teorie sieci w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, 2, 79–91.
- Thomas, L. D. W., & Autio, E. (2014). The Fifth Facet: The Ecosystem as an Organizational Field. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 10306. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10306abstract>
- Ujwary-Gil, A. (2017). *Audyt zasobów niematerialnych z wykorzystaniem sieci organizacyjnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- von Mises, L. (2011). *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*. Instytut Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa.
- Wiątrak, A. (2003). Organizacje sieciowe—Istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 7–18.
- Witkowski, J. (2003). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Kocepcje, procedury, doświadczenia*. PWE.
- Witkowski, J., & Marcinkowski, J. (2022). Initiators and motives for cooperation in humanitarian supply chains. *Logforum*, 18(3), 263–274. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2022.736>
- Zakrzewska-Bielawska. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 2(181), 11–25.

### Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

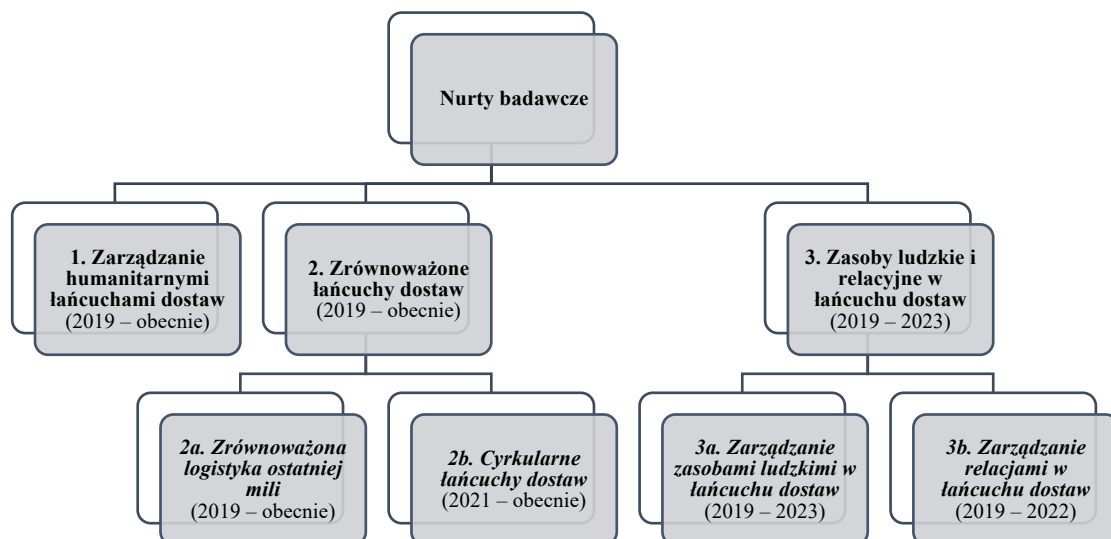
Mój rozwój naukowo-badawczy od samego początku jest związany z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu. **Przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora**, tj. w latach 2015-2019, moje prace naukowe koncentrowały się przede wszystkim na zagadnieniach związanych z humanitarnym łańcuchem dostaw<sup>2</sup>. Badania realizowałem równolegle w dwóch dyscyplinach naukowych, tj. ówczesnej ekonomii oraz naukach o zarządzaniu, co wynikało z dyscypliny, w ramach której odbywałem studia doktoranckie (ekonomia) i przynależności do Katedry Zarządzania Strategicznego i Logistyki (nauki o zarządzaniu). Celem prowadzonych badań w tym okresie było wskazanie znaczenia i roli ugrupowania regionalnego w realizowanych operacjach logistycznych humanitarnego łańcucha dostaw w sytuacji katastrof naturalnych. W latach 2015-2019 wyniki badań prezentowane były na **5 konferencjach naukowych**, **1 seminarium naukowym** oraz **skutkowało 4 publikacjami**:

<sup>2</sup> Poza tym nurtem opublikowałem dodatkowo 4, nie powiązane ze sobą, publikacje naukowe do 2019 roku.

1. Marcinkowski J.: *Rola logistyki w eliminacji skutków katastrof naturalnych na przykładzie Japonii*, W: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw wobec wyzwań gospodarki światowej* / Bentyn Zbigniew, Szymczak Maciej (red.), 2016, Poznań, Wydawnictwo UEP, s.328-347, ISBN 9788374179126
2. Marcinkowski J.: *Infrastructural Determinants of Humanitarian Logistics Development in Asean Community*, W: *CLC 2017: Carpathian Logistics Congress - Conference Proceedings*, 2017, Ostrava, Tanger Ltd., s.269-274, ISBN 9788087294802
3. Marcinkowski J.: *Logistyka humanitarna i pomoc rozwojowa a skutki katastrof na przykładzie Sudanu Południowego*, *Logistyka*, 2017, nr 2, s.46-54
4. Marcinkowski J.: *Japanese and American approach to humanitarian logistics in natural disasters' prevention*, *LogForum*, 2017, nr 13(2), s.171-182. DOI:10.17270/J.LOG.2017.2.5

Pomocny w rozwoju naukowym był wówczas projekt badawczy uzyskany z dotacji celowej MNiSW o tytule „*Humanitarny łańcuch dostaw w sytuacji katastrof naturalnych na przykładzie ASEAN*”. Bezpośrednim, najbardziej znaczącym efektem prowadzonych przeze mnie badań była rozprawa doktorska wykazana w punkcie 2.1 autoreferatu. W trakcie badań zauważyłem, iż istnieje potrzeba szerokiego współdziałania podmiotów zaangażowanych w działania z zakresu udzielania pomocy humanitarnej. Tematyka podjęta w mojej pracy doktorskiej wpłynęła na kształt moich dalszych zainteresowań badawczych.

**Po uzyskaniu stopnia doktora**, tj. od 2019 roku, moja praca naukowa zaczęła ewoluować oraz poruszać zagadnienia wpisujące się w obszar zarządzania łańcuchami dostaw w kontekstach logistyki biznesowej i logistyki społecznej. W tym okresie bezpośredni wpływ na ukształtowanie moich zainteresowań naukowych miał Kierownik Katedry prof. dr hab. Jarosław Witkowski oraz podjęta współpraca badawcza i zaangażowanie w projekty badawcze kierowane przez dr hab. inż. Maję Kibę-Janiak, prof. UEW. W efekcie, w mojej pracy naukowej, mogę wyróżnić trzy główne nurty badawcze. Pierwszy nurt to zarządzanie humanitarnymi łańcuchami dostaw. Drugi nurt dotyczy zrównoważonych łańcuchów dostaw. Natomiast trzeci nurt dotyczy zasobów ludzkich i relacyjnych w łańcuchu dostaw. Ewolucję moich zainteresowań naukowo-badawczych zaprezentowałem na rys. 10.



**Rys. 10. Zainteresowania badawcze po uzyskaniu stopnia doktora (od 2019 roku)**

Źródło: opracowanie własne.

**Nurt badawczy 1. „Zarządzanie humanitarnymi łańcuchami dostaw” realizowany od 2019 roku**

Prowadzenie badań związanych z zarządzaniem humanitarnymi łańcuchami dostaw było naturalną konsekwencją tematyki, której podjąłem się w rozprawie doktorskiej. W pierwszej kolejności skupiłem się na rozwoju podejścia badawczego zaprezentowanego przy doktoracie, z koncentracją na utorowaniu rozważań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W efekcie powstały **3 publikacje naukowe**, z których jedna była monografią naukową syntetyzującą i aktualizującą myśl zobrazowaną w rozprawie doktorskiej w optyce nauk o zarządzaniu i jakości, a dwie pozostałe dotyczyły rozwoju teorii logistyki humanitarnej:

1. Marcinkowski J.: *Humanitarny łańcuch dostaw w sytuacji wystąpienia katastrof naturalnych na przykładzie ugrupowania regionalnego ASEAN*, 2019, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 9788376957722, 106 s.
2. Marcinkowski J.: Czynniki skuteczności operacji logistycznych humanitarnego łańcucha dostaw w sytuacji katastrof naturalnych na przykładzie ugrupowania ASEAN, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2019, nr 381, s.54-64.
3. Marcinkowski J.: *Humanitarian Supply Chain in the View of New Institutional Economics: Transaction Costs*, W: CLC 2018: Carpathian Logistics Congress - conference proceedings, 2019, Ostrava, TANGER Ltd., s.639-645, ISBN 978-80-87294-88-8.

Prowadzone w tym czasie badania pozwoliły mi ukazać, iż to logistyka jest czynnikiem sprawczym (wówczas) skuteczności udzielania pomocy humanitarnej. Zauważyłem, iż nadrzędność czasu nad kosztami świadczy o dość unikatowym charakterze humanitarnego łańcucha dostaw, co lokuje go w ramach logistyki społecznej, a nie logistyki biznesowej. We wskazanych publikacjach ukazałem, iż umiejętność sprawnego przeciwdziałania, skutecznego reagowania oraz efektywnej rekonstrukcji wpływają na zmniejszenie się negatywnych skutków katastrof naturalnych. Prowadzone przeze mnie rozważania podkreślały rolę administracji publicznej i ponadnarodowej w realizacji procesów logistyki humanitarnej. Sprzyja temu wzrost znaczenia globalizacji i regionalizacji w procesach integracyjnych pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w operacjach logistycznych podejmowanych w warunkach katastrof naturalnych. Badania empiryczne miały wówczas niedostrzegalny w literaturze charakter. Obejmowały bowiem szerokie i holistyczne podejście do operacji logistycznych humanitarnego łańcucha dostaw z perspektywy ugrupowania regionalnego, co nie było dotąd przedmiotem zainteresowania badaczy. Z drugiej strony uwypukliłem także problematykę rozumienia czynników wewnętrznych i zewnętrznych humanitarnego łańcucha dostaw, co w odniesieniu do determinant instytucjonalnych, ekonomicznych, informacyjnych, społecznych i infrastrukturalnych ukierunkowało na zobrazowanie kosztów transakcyjnych działań pomocowych. Stanowi to przyczynek do oceny skuteczności i sprawności pomocy humanitarnej.

Ten etap pierwszego nurtu badawczego ukierunkował mnie na dostrzeżenie luki, iż konieczne są dalsze, pogłębione badania w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych celem kreowania globalnego lub co najmniej międzynarodowego partnerstwa na rzecz logistyki humanitarnej. Zauważyłem, iż perspektywa administracji rządowej oraz ponadnarodowej w przeciwdziałaniu, minimalizacji i eliminacji negatywnych skutków katastrof naturalnych jest niewystarczająca. Już wówczas dostrzegałem, iż istnieje uzasadniona potrzeba uwzględniania pozostałych aktorów pomocy humanitarnej, którzy zasadniczo przyczyniają się do podnoszenia sprawności działań z zakresu tej pomocy.

Do rozwoju nurtu badawczego w ramach prowadzonej przeze mnie pracy naukowej przyczyniła się konceptualizacja badań dotyczących relacji międzyorganizacyjnych wśród aktorów pomocy humanitarnej ze ścisłym ukierunkowaniem na perspektywę makrologistyczną.

Pomocne było przy tym uzyskanie **zewnętrznego grantu badawczego** finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w ramach programu MINIATURA5 o tytule „*Identyfikacja i pomiar relacji międzyorganizacyjnych organizacji humanitarnych w perspektywie makrologistycznej*” (2021/05/X/HS4/00223). Zauważyłem wówczas, iż wspomniana perspektywa jest rzadko omawiana w literaturze, z kolei brak było badań w odniesieniu do bezpośrednio kryzysów humanitarnych. W efekcie uczestniczyłem w **2 konferencjach naukowych**, tj. 5th EURO-HOpe Mini-Conference 2021 i III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyką – trendy przyszłości i strategii rozwoju” 2022, oraz **1 seminarium naukowym** w ramach spotkania Karkonoskiego Towarzystwa Naukowego 2022. Do rozwoju tego nurtu badawczego przyczyniło się także finansowanie z projektu INTEREKON, dzięki któremu uczestniczyłem w **wyjeździe badawczym** na dwutygodniowe konsultacje naukowe do prof. Leise Kelli de Oliveira z Universidade Federal de Minas Gerais w Belo Horizonte w Brazylii. W ramach prowadzonych badań powstało **6 publikacji** oraz **1 dane badawcze**:

1. Marcinkowski J.: *Axiological foundation of humanitarianism ideology of practice: the role of humanitarian actors in Sustainable Development Goals implementation*, W: *Sustainable development and corporate social responsibility* / Delibasic Milica (red.), 2022, Fundacja Centrum Badań Socjologicznych, s.215-229, ISBN 9788396345288
2. Witkowski J., Marcinkowski J.: Initiators and Motives for Cooperation in Humanitarian Supply Chains, *LogForum*, 2022, vol. 3, nr 18, s.263-274. DOI:10.17270/J.LOG.2022.736
3. Płachciak A., Marcinkowski J.: Humanitarian Assistance in G5 Sahel: Social Sustainability Context of Macrologistics Potential, *Sustainability*, 2022, vol. 14, nr 14, s.1-25, Numer artykułu:8862. DOI:10.3390/su14148862
4. Marcinkowski J.: Humanitarian Actors' Cooperation Network in the Social Sustainability Context—Evidence from Poland, *Sustainability*, 2022, vol. 14, nr 9, s.1-17, Numer artykułu:5492. DOI:10.3390/su14095492
5. Marcinkowski J.: Humanitarne zawilości gospodarczej rzeczywistości, *Impakt Dolny Śląsk. Przegląd Think Tanku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2023, nr 2, s.54-60 – artykuł nierecenzowany.
6. Marcinkowski J., de Oliveira L.K., Alelvan G.M.: The Lighthouse Disaster Centre concept for citizens based on a comparison of logistics processes in Brazil and Poland, *Transportation Research Procedia*, 2024, 79, s. 369-376.
7. Marcinkowski J.: 2022, *Identyfikacja i pomiar relacji międzyorganizacyjnych organizacji humanitarnych w perspektywie makrologistycznej*, DOI:10.18150/JW2OP7, RepOD, V1 – dane badawcze.

Celem powyższych publikacji było stworzenie podłoża pod ocenę, identyfikację i pomiar relacji międzyorganizacyjnych organizacji humanitarnych. Rozpoznanie sposobów kształtowania relacji wśród aktorów pomocy humanitarnej miało w zamierzeniu zidentyfikować wzorce wzajemnych relacji i ich znaczenie w obszarze logistyki, a przez to na wyciągnięcie wniosków w odniesieniu do strumieni przepływów w humanitarnym łańcuchu dostaw podczas kryzysów humanitarnych. Przeprowadzone badania były przyczynkiem do pogłębionej analizy zarządzania pomocą humanitarną, która została zaprezentowana w monografii wykazywanej w postępowaniu habilitacyjnym. W rozważaniach zauważyłem, iż perspektywa makrologistyczna wobec logistyki humanitarnej jest polem niezbadanym w literaturze krajowej i zagranicznej. Ukierunkowanie makrologistyczne sektora humanitarnego przyczynia się bowiem do profesjonalizacji dystrybucji dóbr pomocowych oraz podniesienia poziomu sprawności działań podczas kryzysów humanitarnych.

Do głównych osiągnięć naukowych w powyższych publikacjach mogę zaliczyć:

- Ukazanie, iż działania podejmowane w obszarze logistyki humanitarnej są uwikłane aksjologicznie, co zasadniczo utrudnia projektowanie rozwiązań neutralnych, unikających wartościowania. Wynika to z określonych wartości, którymi powinni kierować się aktorzy pomocy humanitarnej podczas działań pomocowych, tj. minimalizacji cierpienia poszkodowanych wskutek kryzysów humanitarnych, chęci udzielania pomocy oraz skłonności do współdziałania.
- Diagnozę czynników i motywów współdziałania logistycznego w humanitarnym łańcuchu dostaw z perspektywy organizacji humanitarnych. Przyczyniło się to do identyfikacji różnic oraz kontrowersji związanych z transformowaniem biznesowej koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w kooperację podmiotów w sektorze humanitarnym. Badania pozwoliły mi



także wyróżnić głównych inicjatorów współdziałania logistycznego, którymi są organizacje humanitarne. Jednocześnie zauważa się niedoszacowanie ważnych czynników i szans współdziałania, które wynikają z istnienia efektu synergii, potrzeby zaangażowania podmiotów rządowych i międzynarodowych organizacji humanitarnych oraz osadzenia analizy na typologii kryzysów humanitarnych.

- Ukazanie, iż współdziałanie aktorów pomocy humanitarnej jest kluczowe w sektorze humanitarnym, zwłaszcza w przypadku przyjęcia perspektywy makrologistycznej. Badania pozwoliły określić potencjał logistyczny w obszarze pomocy humanitarnej i ochrony mieszkańców, który jest kluczowy dla właściwego zorganizowania procesów logistyki humanitarnej w wymiarze krajowym i transnarodowym. Ma to znamienne znaczenie dla regionów uwikłanych w kryzysy humanitarne, jak np. obszar Sahelu w Afryce. Przeprowadzone badania dowiodły, iż potencjał logistyczny wymaga szerokiego współdziałania aktorów pomocy humanitarnej.
- Określenie struktury aktorów pomocy humanitarnej w podziale na (1) liderów, (2) podążających za liderami, (3) wspierających liderów oraz (4) drugorzędnych aktorów. Jednocześnie omówiłem ich rolę w obszarze współpracy organizacyjnej i instytucjonalnej podczas kryzysów humanitarnych. Badanie przeprowadzone wśród polskich organizacji humanitarnych ukazało poziomy współdziałania organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami, a jednocześnie wyzwania, z jakimi aktorzy ci mierzą się w podejmowanych inicjatywach w optyce społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.
- Wskazanie gospodarczych konsekwencji kryzysów humanitarnych w optyce organizacji humanitarnych oraz społeczeństwa, które mimowolnie partycypuje w działaniach pomocowych. Jednocześnie ukazanie, iż sytuacja polityczno-prawna oraz wola podejmowania się działań w społeczeństwie mają bezpośrednie odzwierciedlenie w skali jego zaangażowania.
- Określenie sposobu operacjonalizacji humanitarnego łańcucha dostaw w postaci koncepcji „latarni morskiej” jako centrum zarządzania kryzysowego, w którym lokalni mieszkańcy poszkodowani wskutek katastrofy naturalnej są włączeni w opracowanie procedur i strategii pomocy w przypadku klęsk żywiołowych w fazie pomocy doraźnej.

W ramach omówionego etapu pracy naukowej opracowałem również **2 rozdziały w podręczniku akademickim**, w którym – poza zadaniami dla studentów – potwierdziłem miejsce i znaczenie współpracy ponadgranicznej na rzecz realizacji procesów logistycznych w humanitarnym łańcuchu dostaw, zwłaszcza w kontekście mnogości aktorów pomocy humanitarnej, a także określiłem potrzebę i wpływ partnerstwa wśród podmiotów zaangażowanych w humanitarny łańcuch dostaw na bazie współpracy międzysektorowej:

1. Marcinkowski J.: *Humanitarny łańcuch dostaw w wymiarze międzynarodowym*, W: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały do ćwiczeń* / Jagoda Agnieszka, Kołakowski Tomasz, Marcinkowski Jakub (red.), 2022, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s.116-123, ISBN 9788376959696
2. Jagoda A., Marcinkowski J.: *Partnerstwo podmiotów humanitarnego łańcucha dostaw w ratownictwie górskim na przykładzie Grupy GOPR*, W: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały do ćwiczeń* / Jagoda Agnieszka, Kołakowski Tomasz, Marcinkowski Jakub (red.), 2022, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s.124-134, ISBN 9788376959696

Reasumując, w ramach nurtu badawczego „zarządzanie humanitarnymi łańcuchami dostaw”, głównie dzięki finansowaniu **2 projektów badawczych** indywidualnych, powstało łącznie **11 publikacji** oraz **1 dane badawcze**, a także uczestniczyłem w **2 konferencjach naukowych** i **1 seminarium naukowym**. Nurt ten stanowił bezpośredni przyczynek do powstania monografii habilitacyjnej i sformułowania problemu badawczego w niej zawartego.

## **Nurt badawczy 2. „Zrównoważone łańcuchy dostaw” realizowany od 2019 roku**

Badania naukowe w obszarze zrównoważonych łańcuchów dostaw rozpocząłem w 2019 roku. Wynikało to z prac badawczych podejmowanych w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki oraz wniosków grantowych, które w tym czasie były formułowane przez członków Katedry. Wątki badawcze we wskazanym nurcie badawczym można podzielić na dwie części. Pierwszy wątek dotyczy zrównoważonej logistyki ostatniej mili. Natomiast drugi wątek pokrywa swoim zasięgiem cyrkularne łańcuchy dostaw.

### **Wątek badawczy 2a. „Zrównoważona logistyka ostatniej mili” realizowany od 2019 roku**

Zaangażowanie w badania nad logistyką ostatniej mili w optyce zrównoważonego rozwoju zostały zainicjowane złożeniem **projektu badawczego** z zakresu badań podstawowych OPUS o tytule „Zrównoważona logistyka miejska ostatniej mili i zwrotów na rynku e-commerce. Perspektywa różnych grup interesariuszy”, którego kierownikiem była dr hab. inż. Maja Kiba-Janiak, prof. UEW. Jako jeden z członków zespołu badawczego byłem zaangażowany w prace nad projektem już od fazy koncepcyjnej. Dzięki partycypacji w projekcie miałem możliwość uczestnictwa w **6 konferencjach naukowych**, tj. dwóch edycjach Green Cities, International Conference Green Logistics for Greener Cities w 2020 i 2022 roku, dwóch edycjach VREF Conference on Urban Freight w 2021 i 2023 roku oraz dwóch International Workshop on Sustainable Road Freight w 2021 i 2022 roku. Brałem także udział w **1 otwartym seminarium naukowym** w 2021 roku oraz uczestniczyłem w organizacji **dwóch panelów ekspertów** w 2021 i 2023 roku. Efektem partycypacji w prowadzonych badaniach w tym wątku badawczym są jak dotąd **4 publikacje**:

1. Kiba-Janiak M., Marcinkowski J., Jagoda A., Skowrońska A.: Sustainable last mile delivery on e-commerce market in cities from the perspective of various stakeholders. Literature review, *Sustainable Cities and Society*, 2021, vol. 71, s.1-11, Numer artykułu:102984. DOI:10.1016/j.scs.2021.102984
2. Kiba-Janiak M., Cheba K., Witkowski J., Jagoda A., Skowrońska A., Kołakowski T., Baraniecka A., Marcinkowski J., Mucowska M.: Sustainable City Logistics of Last-Mile Delivery and Returns on the e-commerce Market. Various Groups of Stakeholders' Perspectives - Aims and Scope of the Project, *ACC JOURNAL Science of Economics*, 2022, vol. 28, nr 2, s.44-53. DOI:10.15240/tul/004/2022-2-004
3. Jagoda A., Kołakowski T., Marcinkowski J., Cheba K., Hajdas M.: E-customer preferences on sustainable last mile deliveries in the e-commerce market: A cross-generational perspective, *Equilibrium*, 2023, vol. 18, nr 3, s.853-882. DOI:10.24136/eq.2023.027
4. Kiba-Janiak M., Cheba K., Marcinkowski J., de Oliveira L.K.: *The Impact of the Covid-19 Pandemic on Sustainable and Innovative Last-Mile Deliveries in the E-Commerce Market: Lessons Learned from Brazil and Poland*, W: *Environmentally Responsible Supply Chains in an Era of Digital Transformation Research Developments and Future Prospects* / Evangelista P., Hallikas J., Jaber M.Y. (red.), 2024, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, s. 123-140. DOI:10.4337/9781803920207.00012

Celem prowadzonych badań w niniejszym wątku badawczym była konceptualizacja modelu zrównoważonej logistyki miejskiej w obszarze ostatniej mili i zwrotów w odniesieniu do sektora e-commerce, który uwzględnia perspektywę wszystkich grup interesariuszy. W swojej idei badania mają zawierać narzędzia i sposoby motywowania interesariuszy dostaw ostatniej mili do zmiany swoich preferencji na bardziej zrównoważone. Prowadzone badania miały także na celu analizę preferencji wspomnianych interesariuszy w zakresie zrównoważonych dostaw ostatniej mili i zwrotu zakupionych towarów na rynku e-commerce. Zatem do moich głównych osiągnięć w ramach powyższych publikacji mogę zaliczyć:

- Zdefiniowanie interesariuszy logistyki ostatniej mili na rynku e-commerce w optyce zrównoważonego rozwoju, identyfikację relacji występujących między interesariuszami, dotychczasowych obszarów badań, a także trendów rozwoju zrównoważonego podejścia do sposobów dostaw produktów zakupionych przez Internet. W tym ujęciu określiłem różnorodność

istniejących rozwiązań organizacyjnych i technologicznych oraz zidentyfikowałem potrzebę dalszych badań nad zachowaniami e-konsumentów.

- Porównanie czynników motywujących poszczególne grupy wiekowe do wyboru zrównoważonych metod dostaw produktów zakupionych przez Internet. Badanie pozwoliło zidentyfikować trzy klastry grupujące e-konsumentów pod względem skłonności do zachowań z obszaru zrównoważonych dostaw, wobec których należy adresować odrębne działania. Jednocześnie badanie ukazało, iż cena przesyłki i możliwość darmowego zwrotu stanowią najbardziej istotne czynniki motywujące e-konsumentów do wyboru danego sposobu dostawy.
- Określenie wpływu pandemii Covid-19 na innowacyjność rozwiązań w obszarze dostaw ostatniej mili na rynku e-commerce oraz porównanie sposobów radzenia sobie z wskazaną sytuacją kryzysową w rzeczywistości polskiej i brazylijskiej.

Prowadzenie badań w wątku zrównoważonej logistyki ostatniej mili dotyczyło niewyłącznie logistyki miejskiej, ale także logistyki wiejskiej. Wynika to z zaangażowania w **projekt badawczy** realizowany w ramach programu INTEREKON – program Inter Team o tytule „Dostawy ostatniej mili na rynku e-commerce na obszarach wiejskich”, którego kierownikiem była dr hab. inż. Maja Kiba-Janiak, prof. UEW, a ja pozostawałem jednym z wykonawców. W ramach jego realizacji uczestniczyłem w **1 konferencji naukowej**, tj. CLC Carpathian Logistics Congress w 2022 roku. Efektem są opracowane **2 artykuły naukowe**:

1. Markowska M., Marcinkowski J.: Rural E-Customers' Preferences for Last Mile Delivery: Evidence from Poland, *Energies*, 2022, vol. 15, nr 22, s.1-15, Numer artykułu:8351. DOI:10.3390/en15228351
2. Markowska M., Marcinkowski J., Kiba-Janiak M., Strahl D.: Rural E-Customers' Preferences for Last Mile Delivery and Products Purchased via the Internet before and after the COVID-19 Pandemic, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2023, vol. 18, nr 1, s.597-614. DOI:10.3390/jtaer18010030

Celem prowadzonych badań było zbadanie postaw e-konsumentów wobec zakupów online dokonywanych na obszarach wiejskich oraz zidentyfikowanie zarówno tych czynników, które determinują te postawy, jak i tych, które mogą wpłynąć na zmianę zachowań na bardziej proekologiczne. Jednocześnie celem badań była również ocena wpływu pandemii Covid-19 na zmiany preferencji mieszkańców obszarów wiejskich w odniesieniu do wyboru sposobu dostawy towarów zakupionych przez Internet. Do głównych osiągnięć z tego obszaru mogę zaliczyć:

- Określenie czynników determinujących postawy mieszkańców obszarów wiejskich wobec zakupów dokonywanych przez Internet. Dodatkowo było to określenie czynników wpływających na wybór ekologicznych sposobów dostaw. Przeprowadzone badania pozwoliły ukazać co motywuje e-konsumentów wiejskich do wyboru dostaw do automatów paczkowych, a także pozwoliły ocenić poziom zrównoważonych zachowań mieszkańców tych obszarów w granicach Polski.
- Określenie wpływu pandemii Covid-19 na zmiany preferencji zakupowych konsumentów z obszarów wiejskich, a także na zmiany sposobów dostaw zakupionych produktów na rynku e-commerce. Dzięki temu uzyskano wiedzę dotyczącą preferencji e-konsumentów, a także zmian wywołanych pandemią Covid-19, co w swoim zamierzeniu może wspomóc reorganizować dostawy ostatniej mili na obszarach wiejskich celem spełnienia oczekiwań tych konsumentów.

W ramach omówionego wątku badawczego opracowałem również **1 rozdział w podręczniku akademickim**, w którym omówiłem znaczenie interesariuszy logistyki miejskiej dla jej zrównoważonego rozwoju:

1. Kiba-Janiak M., Marcinkowski J.: Zrównoważona logistyka miejska, W: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały do ćwiczeń / Jagoda Agnieszka, Kołakowski Tomasz, Marcinkowski Jakub (red.), 2022, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s.81-94, ISBN 9788376959696

### **Wątek badawczy 2b. „Cyrkularne łańcuchy dostaw” realizowany od 2021 roku**

Praca badawcza nad wątkiem cyrkularnych łańcuchów dostaw wiąże się z uczestnictwem w **2** odrębnych **projektach badawczych**. Pierwszy z nich to projekt finansowany przez Komisję Europejską w ramach programu Horyzont2020 „*Systemic expansion of territorial CIRCULAR Ecosystems for end-of-life FOAM (CIRCULAR FOAM)*” (101036854), którego kierownikiem jest Dorota Pawłucka z Covestro Deutschland AG, a kierownikiem w ramach UEW jest dr hab. inż. Maja Kiba-Janiak, prof. UEW, a ja jestem jednym z wykonawców. W latach 2021-2023 pełniłem rolę kierownika merytorycznego zadania WP1 (*Regional systemic solutions for the development of hubs for circularity for sustainable regional transformation*) w ramach UEW. Projekt ma na celu wprowadzenie usprawnień do istniejącego cyklu materiałowego i zbudowanie nowego, zrównoważonego i cyrkularnego ekosystemu sztywnej pianki poliuretanowej. Ma on wspomóc w stworzeniu odpowiednich systemów logistycznych zbiórki odpadów i organizacji współpracy interesariuszy. Dotychczasowymi, bezpośrednimi efektami mojego zaangażowania w ten projekt są **2 raporty naukowo-badawcze**:

1. Bohne M., Wegener J., Uhlig J., Beinker F., Kiba-Janiak M., Krzywonos M., Jagoda A., Kołakowski T., Marcinkowski J., Wąsowicz M., Witkowski J., Łyszkiewicz-Potaczek J., Lezak E., Pluta J., Romanowska B., Kołakowski D., Okoń K., Skoczylas A., Białas P., Zięcia A., Gorczyca A., Grygierczyk S., Lemiski D., Ploos van Amstel W.: *The state-of-the-art of stakeholders in waste and recycling in regions*, 1-90 s., 2023, raport naukowo-badawczy
2. Wegener J., Uhlig J., Bohne M., Beinker F., Kiba-Janiak M., Jagoda A., Krzywonos M., Kołakowski T., Marcinkowski J., Wąsowicz M., Jefmański B., Witkowski J., Lezak E., Pluta J., Romanowska B., Kołakowski D., Okoń K., Skoczylas A., Białas P., Zięcia A., Gorczyca A., Grygierczyk S., Lemiski D., Ploos van Amstel W.: *Stakeholder map and regional readiness for a systemic territorial solution*, 1-159 s., 2023, raport naukowo-badawczy

Do głównego osiągnięcia z powyższego obszaru badań zaliczyć mogę opisanie gotowości regionu Śląska do wdrożenia rozwiązań cyrkularnych oraz identyfikację i analizę interesariuszy wpisujących się w problem badawczy.

W ramach niniejszego wątku badawczego uczestniczyłem również w **projekcie badawczym** finansowanym w ramach grantów SGH-UEW o tytule „*Rezyliencja cyrkularnych łańcuchów dostaw w dobie cyfryzacji – poziomy i uwarunkowania relacyjne*”, którego głównym kierownikiem jest dr Łukasz Marzantowicz, natomiast ja pozostawałem kierownikiem badania naukowego w ramach UEW. Głównym celem badań była ocena wpływu technologii cyfrowych na poziom rezyliencji cyrkularnych łańcuchów dostaw. Bezpośrednim efektem zaangażowania w powyższy projekt badawczy jest monografia, w ramach której współtworzyłem **3 rozdziały**:

1. Kołakowski T., Marcinkowski J.: *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania cyrkularności łańcuchów dostaw*, W: *Rezyliencja cyrkularnych łańcuchów dostaw w dobie cyfryzacji* / Marzantowicz Łukasz (red.), 2024, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 28-56.
2. Marcinkowski J., Kołakowski T.: *Relacje międzyorganizacyjne a rezyliencja cyrkularnych łańcuchów dostaw*, W: *Rezyliencja cyrkularnych łańcuchów dostaw w dobie cyfryzacji* / Marzantowicz Łukasz (red.), 2024, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 99-120.
3. Kołakowski T., Marcinkowski J., Marzantowicz Ł., Nowicka K., Szczech-Pietkiewicz E.: *Podsumowanie*, W: *Rezyliencja cyrkularnych łańcuchów dostaw w dobie cyfryzacji* / Marzantowicz Łukasz (red.), 2024, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 121-125.

Moje zaangażowanie w powyższy projekt i w efekcie wątek badawczy wynika z chęci rozpoznania miejsca i znaczenia cyrkularnych łańcuchów dostaw w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Do głównych osiągnięć z tego zakresu mogę zaliczyć:

- Określenie wpływu czynników stymulujących i destymulujących budowę cyrkularnych łańcuchów dostaw. W badaniach zauważono, iż stymulujące są przede wszystkim zmiany technologiczne w branży, stabilność prawna i finansowa prowadzenia działalności gospodarczej, aspekty techniczne i technologiczne, kształtowanie relacji z najbliższymi ogniwami cyrkularnego łańcucha dostaw czy w ujęciu zasobowym – posiadanie wykwalifikowanej kadry, rozpoznawalny produkt oraz rzetelne informacji o rynku. Z kolei destymulująca jest presja społeczna na rzecz inicjatyw prośrodowiskowych, co uznano za zaskoczenie z perspektywy kształtowania gospodarki obiegu zamkniętego oraz „domykania” łańcuchów dostaw.
- Określenie wpływu relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie rezyliencji w kontekście budowania cyrkularnych łańcuchów dostaw. Analiza obejmowała pomiar relacji i obszarów współpracy międzyorganizacyjnej w odniesieniu do atrybutów relacji. Jednocześnie w badaniach wykazano strategiczne ramy i kierunki formułowania oraz kształtowania rezyliencji dla cyrkularnych łańcuchów dostaw. Badanie pozwoliło także wskazać, że relacje w takim łańcuchu mają charakter długookresowy i nieincydentalny, a ich pomiaru można dokonać w odniesieniu do 18 rodzajów interesariuszy.

W ramach niniejszego nurtu badawczego mogę wyróżnić jeszcze **1 publikację**, w której głównym osiągnięciem jest ocena wyzwań wpisujących się w kontekst globalnych łańcuchów wartości w optyce celów zrównoważonego rozwoju. Jest to diagnoza wyzwań, które stoją przed społeczeństwami i decydentami gospodarek, a wymagają adekwatnych regulacji na poziomie polityki gospodarczej:

1. Drelich-Skulska B., Bobowski S., Marcinkowski J.: *Perspektywy rozwoju globalnych łańcuchów wartości*, W: *Globalne łańcuchy wartości – funkcjonowanie, dylematy, wyzwania* / Drelich-Skulska Bogusława, Bobowski Sebastian, Pasierbiak Paweł (red.), 2024, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 180-200.

Reasumując, w ramach nurtu badawczego „zrównoważone łańcuchy dostaw”, głównie dzięki finansowaniu **4 projektów badawczych** zespołowych, powstało łącznie **13 publikacji**, a także uczestniczyłem w **7 konferencjach naukowych**. W nurcie tym znalazłem inspiracje do zgłębiania się w tematykę relacji między interesariuszami w obszarze logistyki społecznej.

### ***Nurt badawczy 3. „Zasoby ludzkie i relacyjne w łańcuchu dostaw” realizowany w latach 2019 – 2023***

Ostatni nurt badawczy był przedmiotem moich zainteresowań badawczych przede wszystkim bezpośrednio po uzyskaniu stopnia doktora. Analogicznie jak w przypadku poprzednich nurtów, do jego kształtowania przyczyniły się projekty badawcze finansowane przez instytucje zewnętrzne. Nurt ten można podzielić na dwa wątki badawcze. Pierwszym z nich jest zarządzanie zasobami ludzkimi w łańcuchu dostaw. Natomiast drugi wątek dotyczy zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw.

### ***Wątek badawczy 3a. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w łańcuchu dostaw” realizowany w latach 2019 – 2023***

W ramach zainteresowań badawczych z zakresu zarządzania łańcuchami dostaw ukierunkowałem swoje badania także na ich tzw. miękką stronę, czyli na obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Ten wątek badawczy wiązał się bezpośrednio z uzyskaniem finansowania na realizację **projektu badawczego** w programie INTEREKON – program Inter Team o tytule „Przepływy ludzi w łańcuchach dostaw”, którego kierownikiem była dr hab. Agnieszka Jagoda,

prof. UEW, a ja byłem jednym z wykonawców. Bezpośrednim celem projektu było rozpoznanie, analiza i ocena przepływów zasobów ludzkich w różnych rodzajach łańcuchów dostaw. W ramach wątku badawczego uczestniczyłem w **1 konferencji naukowej** International Scientific Conference Business and Management w 2022 roku. Bezpośrednim efektem jest z kolei **5 publikacji**:

1. Jagoda A., Marcinkowski J., Sztemberg-Lewandowska M.: *Human Flows in The Supply Chain – Empirical Results*, W: *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges* / Soliman Khalid S. (red.), 2020, International Business Information Management Association (IBIMA), s.11684-11693, ISBN 9780999855141
2. Jagoda A., Kołakowski T., Marcinkowski J.: Project Teams as a Supply Chain Integration Tool, *European Research Studies Journal*, 2020, vol. 23, nr Special Issue 2, s.1160-1177. DOI:10.35808/ersj/1934
3. Jagoda A., Marcinkowski J., Sztemberg-Lewandowska M.: *Supply chain integration through staff exchange activities*, W: *12th International Scientific Conference „Business and Management 2022“*. *Selected Papers*, May 12–13, 2022, Vilnius, Lithuania / Stankeviciene Jelena [i in.] (red.), 2022, Wilno, Litwa, Vilnius Gediminas Technical University, s.1-13, Numer artykułu:bm.2022.695, ISBN 9786094762888. DOI:10.3846/bm.2022.695
4. Jagoda A., Kołakowski T., Marcinkowski J., Skowrońska A.: Teamwork in the supply chain – a systematic and bibliometric analysis (part 1), *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, 2023, vol. 75, nr 1, s.18-30. DOI:10.33226/1231-2037.2023.1.3
5. Jagoda A., Kołakowski T., Marcinkowski J., Skowrońska A.: Teamwork in the supply chain - a systematic and bibliometric analysis (part 2), *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, 2023, vol. 75, nr 2, s.11-20. DOI:10.33226/1231-2037.2023.2.2

Do głównych osiągnięć z tego wątku badawczego mogę zaliczyć:

- Identyfikację i podkreślenie roli zasobów ludzkich jako jednego ze strumieni przepływów w łańcuchach dostaw obok strumieni rzeczowych, finansowych i informacyjnych. Z drugiej strony przyczyniło się to do wyjaśnienia roli przepływów zasobów ludzkich jako czynnika integrującego łańcuch dostaw.
- Potwierdzenie, iż międzyfunkcyjne i międzyorganizacyjne zespoły projektowe są jednymi z czynników integrujących łańcuch dostaw. Umożliwiają one rozwój silnych relacji między ogniwami takiego łańcucha. Powołanie zespołów w ramach struktury sieciowej jest jedną z możliwości operacyjnej realizacji współpracy w łańcuchu dostaw.
- Wskazanie dalszych kierunków badań z obszaru pracy zespołowej w łańcuchu dostaw, tj.: wpływie zespołów międzyfunkcyjnych i międzyorganizacyjnych na integrację i wydajność łańcucha dostaw oraz sposobach zarządzania zespołami w komunikacji w łańcuchu dostaw.

### **Wątek badawczy 3b. „Zarządzanie relacjami w łańcuchu dostaw” realizowany w latach 2019 – 2022**

Drugi wątek badawczy w tym nurcie wiązał się kategorią relacji B2B w łańcuchu dostaw. Badania prowadzone w tym wątku skutkowały uczestnictwem w **2 konferencjach naukowych**: CLC – Carpathian Logistics Congress w 2019 roku oraz „Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Strategie – Procesy i projekty – ZZL” w 2021 roku. Bezpośrednim efektem prowadzonych badań w tym wątku badawczym są **3 publikacje**:

1. Marcinkowski J., Kutzner I., Bożydaj-Jankowska I.: Dysfunctions in B2B relations with a supplier in the supply chain, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 2019, vol. 63, nr 7, s.256-270. DOI:10.15611/pn.2019.7.20
2. Marcinkowski J., Kutzner I.: Framework for Modeling the Measurement of Dysfunctions in B2B Relations in the Supply Chain, W: *CLC 2019: Carpathian Logistics Congress - Conference Proceedings*, 2020, Ostrava, Tanger Ltd., s.151-157, ISBN 9788087294963
3. Kutzner I., Marcinkowski J.: Zaburzenia osobowości menedżera w relacjach B2B, W: *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi / Czubaszewicz Halina (red.)*, 2020, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s.147-161, ISBN 9788382060980

Do głównych osiągnięć z tego wątku badawczego mogę zaliczyć ukazanie problemów dotyczących dysfunkcji w relacjach B2B w łańcuchu dostaw, opracowanie struktury modelowania pomiaru dysfunkcji w relacjach B2B w łańcuchu dostaw oraz identyfikację typów zaburzeń osobowości menedżerów i naszkicowanie ich wpływu na relacje w ramach łańcucha dostaw.

W ramach omówionego wątku badawczego opracowałem również **1 rozdział** w podręczniku akademickim, w którym przeprowadzona jest analiza wyzwań z obszaru zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi między dostawcą, liderem łańcucha dostaw oraz odbiorcą:

1. Marcinkowski J.: Relacje międzyorganizacyjne a strategia łańcucha dostaw na przykładzie branży farmaceutycznej, W: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały do ćwiczeń / Jagoda Agnieszka, Kołakowski Tomasz, Marcinkowski Jakub (red.), 2022, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s.13-29, ISBN 9788376959696

Reasumując, w ramach nurtu badawczego „zasoby ludzkie i relacyjne w łańcuchu dostaw”, głównie dzięki finansowaniu **1 projektu badawczego** zespołowego, powstało łącznie **9 publikacji**, a także uczestniczyłem w **3 konferencjach naukowych**. W nurcie tym znalazłem inspiracje do zgłębiania się w tematykę relacji międzyorganizacyjnych, w tym osadzonych w ramach kategorii łańcucha dostaw.

### ***Pozostałe wątki badawcze***

W ramach prowadzonej pracy badawczej opracowałem jeszcze **3 publikacje**, które nie wpisują się w żaden nurt oraz wątek badawczy:

1. Kutzner I., Marcinkowski J.: Tworzenie kapitału strukturalnego zewnętrznego – relacyjnego w małym przedsiębiorstwie szkoleniowo-doradczym, W: Wybrane problemy zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji / Sokołowska-Durka-lec Agnieszka, Zaremba-Warnke Sabina (red.), 2020, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s.31-44, ISBN 9788376958149
2. Witkowski J., Marcinkowski J., Kiba-Janiak M.: A Comparative Analysis of Electronic Freight Exchanges in the United States and Europe with the Use of the Multiple Criteria Decision-Making Method “Promethee”, *European Research Studies Journal*, 2020, vol. 23, nr Special Issue 1, s.476-487. DOI:10.35808/ersj/1916
3. Kamola D., Marcinkowski J.: Oczekiwania reprezentantów pokolenia Z wobec branży TSL na przykładzie elektronicznej giełdy transportowej, *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, 2021, nr 7, s.13-22. DOI:10.33226/1231-2037.2021.7.2

Do głównych osiągnięć naukowych powyższych publikacji mogę zaliczyć charakterystykę tworzenia kapitału relacyjnego w małym przedsiębiorstwie szkoleniowo-doradczym, identyfikację różnic między europejskimi i amerykańskimi elektronicznymi giełdami transportowymi oraz ocenę zdolności do pracy reprezentantów pokolenia Z w ramach branży TSL.

Opracowałem również **1 rozdział** w podręczniku akademickim, który dotyczył logistyki zaopatrzenia, a także **współredagowałem 2 książki**, z których jedna stanowiła zbiór prac badawczych studentów, a druga była podręcznikiem akademickim:

1. Marcinkowski J., Skowrońska A.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie – gra decyzyjna, W: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały do ćwiczeń / Jagoda Agnieszka, Kołakowski Tomasz, Marcinkowski Jakub (red.), 2022, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s.143-157, ISBN 9788376959696
2. Baraniecka A., Marcinkowski J. (red.): *Trendy w logistyce, Debiuty Studenckie* - Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2022, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 9788376959153, 111 s.
3. Jagoda A., Kołakowski T., Marcinkowski J. (red.): *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały do ćwiczeń*, 2022, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 9788376959696, 185 s.

## 5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni lub instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej

Po uzyskaniu stopnia doktora nawiązałem współpracę z pracownikami naukowymi różnych uczelni krajowych oraz zagranicznych. Pomocne przy tym było zaangażowanie w projekty badawcze własne oraz zespołowe. Do najważniejszych ośrodków, z którymi współpracuję bezpośrednio i pośrednio zaliczyć należy w Polsce Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie, natomiast zagranicą Universidade Federal de Minas Gerais w Belo Horizonte w Brazylii.

### *Uczelnia zagraniczna – Universidade Federal de Minas Gerais (Brazylia)*

Od 2019 roku współpracowałem z prof. Leise Kelli de Oliveira w ramach projektu badawczego z zakresu badań podstawowych OPUS o tytule „Zrównoważona logistyka miejska ostatniej mili i zwrotów na rynku e-commerce. Perspektywa różnych grup interesariuszy”, którego kierownikiem była dr hab. inż. Maja Kiba-Janiak, prof. UEW. W ramach prowadzonych prac badawczych w tym projekcie opublikowany został **1 wspólny rozdział w monografii naukowej wydanej w Edward Elgar Publishing**, a wyniki były prezentowane na **2 międzynarodowych konferencjach naukowych**.

W 2022 roku, dzięki projektowi INTEREKON uczestniczyłem w **wyjeździe badawczym** na dwutygodniowe konsultacje naukowe do prof. Leise Kelli de Oliveira, do siedziby uczelni w Belo Horizonte. Konsultacje te stanowiły jeden z etapów przygotowywanej monografii habilitacyjnej i posłużyły do pozyskania ekspertów w badaniu metodą delficką. W ramach wyjazdu przeprowadziłem również **2 stacjonarne wykłady otwarte** w Universidade Federal de Minas Gerais w Belo Horizonte oraz Universidade Federal de Pernambuco w Recife.

Jednocześnie, w ramach konsultacji naukowych, nawiązałem współpracę z dr inż. Giovanną Monique Alelvan, z którą, we współpracy z prof. Leise Kelli de Oliveira, pracuję nad zagadnieniem reagowania kryzysowego w sytuacji wystąpienia katastrof naturalnych oraz perspektywy zarządzania pomocą w optyce mieszkańców miast. W efekcie prowadzonych prac badawczych opublikowany został **1 wspólny artykuł naukowy** w materiałach pokonferencyjnych konferencji CityLogistics 2023. Zespół ma również dalsze plany badawcze dotyczące porównania skuteczności procesów logistycznych podczas katastrof naturalnych w obszarach Ameryki Południowej i Unii Europejskiej.

### *Uczelnia krajowa – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny*

Począwszy od 2019 roku współpracowałem z dr hab. Katarzyną Chebą, prof. ZUT w ramach projektu badawczego z zakresu badań podstawowych OPUS o tytule „Zrównoważona logistyka miejska ostatniej mili i zwrotów na rynku e-commerce. Perspektywa różnych grup interesariuszy”, którego kierownikiem była dr hab. inż. Maja Kiba-Janiak, prof. UEW. W ramach prowadzonych prac badawczych w tym projekcie opublikowane zostały **2 wspólne artykuły naukowe** (w tym 1 z wysokim współczynnikiem Impact Factor) i **1 rozdział w monografii naukowej wydanej w Edward Elgar Publishing**, a wyniki były prezentowane na **3 międzynarodowych konferencjach naukowych** oraz **1 otwartym seminarium naukowym**.



### ***Uczelnia krajowa – Szkoła Główna Handlowa***

W 2022 roku nawiązałem współpracę z dr. Łukaszem Marzantowiczem (SGH), dr hab. Katarzyną Nowicką, prof. SGH, dr hab. Ewelina Szczech-Pietkiewicz, prof. SGH oraz dr. Tomaszem Kołakowskim (UEW) w projekcie badawczym finansowanym w ramach grantów SGH-UEW o tytule „*Rezyliencja cyrkularnych łańcuchów dostaw w dobie cyfryzacji – poziomy i uwarunkowania relacyjne*”, których głównym kierownikiem jest dr Łukasz Marzantowicz. W ramach prowadzonych prac badawczych w tym projekcie opublikowana została **1 monografia**, a w jej ramach **2 rozdziały** współautorskie z dr. Tomaszem Kołakowskim oraz **1 rozdział** podsumowujący całego zespołu badawczego. Członkowie zespołu planują także wydanie artykułu naukowego w renomowanym czasopiśmie ze współczynnikiem Impact Factor oraz złożenie wniosku grantowego w ramach konkursów z zakresu badań podstawowych.

### ***Pozostałe uczelnie i instytucje zagraniczne oraz krajowe***

Dzięki zaangażowaniu w projekt finansowany przez Komisję Europejską w ramach programu Horyzont2020 „*Systemic expansion of territorial CIRCULAR Ecosystems for end-of-life FOAM (CIRCULAR FOAM)*” (101036854), którego kierownikiem jest Dorota Pawluczka z Covestro Deutschland AG, a kierownikiem w ramach UEW jest dr hab. inż. Maja Kiba-Janiak, prof. UEW, mam możliwość współpracować z międzynarodowymi i krajowymi uczelniami oraz instytucjami takimi jak m.in.: Covestro Deutschland AG (Niemcy), Interseroh (Niemcy), Technische Universität Dortmund (Niemcy), Amsterdam University of Applied Sciences (Niderlandy), ETZ Zurich (Szwajcaria), Ruhr-Universität Bochum (Niemcy), Forschungszentrum Julich GmbH (Niemcy), Metropolia GZM (Polska), Euro-Centrum Park Naukowo-Technologiczny (Polska), IZNAB Sp. z o.o. (Polska). W ramach wspólnie prowadzonych prac badawczych opracowane zostały **2 raporty nauko-badawcze**. Zespół pracuje nad dalszymi publikacjami naukowymi, w tym nad artykułami naukowymi w renomowanych czasopismach ze współczynnikiem Impact Factor.

## **6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę**

Do moich głównych **osiągnięć dydaktycznych** zaliczam:

- Prowadzenie zajęć dla słuchaczy uczestniczących w międzynarodowym programie European Network Management for Logistics Processes (ENLoP) organizowanym przez Kühne Logistics University z Hamburga w edycjach 2019, 2021, 2022 i 2023.
- Prowadzenie zajęć dla słuchaczy studiów podyplomowych „*Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*” w UEW począwszy od 2019 roku.
- Jestem współopiekunem Naukowego Koła Logistycznego LOGRiT od 2019 roku. W ramach obowiązków łączę swoje zainteresowania naukowe z zaangażowaniem studentów w pracę na rzecz lokalnej społeczności oraz gospodarki. Efektem prac jest m.in. raport badawczy dla Dr. Schneider Automotive Polska sp. z o.o. (2019 i 2022 rok), a także liczne wizyty studyjne. Byłem także jednym ze współredaktorów i inicjatorów wydania prac naukowych studentów z obszaru logistyki. Bezpośrednim efektem jest publikacja Debiutów studenckich w 2022 roku pt. „*Trendy w logistyce*”.
- Byłem promotorem prac licencjackich i magisterskich od 2019 roku. Pod moją opieką obroniło się 20 studentów. Jednocześnie byłem recenzentem 20 prac dyplomowych. Praca mojego seminarzysty została nagrodzona w Konkursie na najlepsze prace dyplomowe obro-

nione w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu w okresie od 1 stycznia do 31 października 2022 r. – za najlepszą pracę dyplomową w kategorii najlepsza praca licencjacka z obszaru kierunków studiów związanych z dyscypliną nauk o zarządzaniu i jakości (autor: Patryk Potaczek, praca pt. „Efektywność procesu transportowego w sektorze kosmicznym z perspektywy zarządzania logistyką”).

- Współorganizowałem Konkurs Mistrzowie Logistyki w jeleniogórskiej Filii Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w latach 2019-2021.

Do moich głównych **osiągnięć organizacyjnych** zaliczam:

- Po uzyskaniu stopnia doktora kontynuowałem swoje zaangażowanie (od 2016 roku) w prace w Wydziałowej Komisji ds. rozwoju oraz Wydziałowej Komisji ds. współpracy z zagranicą do września 2019 roku.
- W latach 2020-2021 byłem członkiem Komisji ds. opracowania strategii rozwoju Filii oraz Komisji ds. wdrożenia tutoringu i mentoringu. W 2021 roku pełniłem także funkcję Przewodniczącego Komisji ds. kształtowania kompetencji przyszłości.
- W latach 2021-2023 byłem Ambasadorem Priorytetu Strategicznego Ustawiczne rozwijanie kompetencji przyszłości oraz członkiem Rady Strategii. Oba gremia były odpowiedzialne za wdrażanie Strategii 2030 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pełnię funkcję członka Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w kadencji 2024-2028.
- Byłem współzałożycielem Centrum Kompetencyjnego Centrum Logistyki Miejskiej w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu w 2020 roku.
- Koordynowałem obóz naukowy „Kompetencje menedżera łańcucha dostaw” realizowany w ramach projektu pn. „Praktyczni Powiatowi Profesjonaliści” – Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych im. Kombatantów Ziemi Lubańskiej w Lubaniu w 2019 roku.
- Pełniłem funkcję sekretarza panelu „Ekonomiczne i społeczne problemy logistyki” podczas Konferencji Naukowej „Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarki w teorii i praktyce” organizowanej z okazji Jubileuszu 50-lecia Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze w dniach 4-6 września 2019 r. w Karpaczu.
- Byłem członkiem Komitetu organizacyjnego konferencji „Logistyka wobec megatrendów XXI wieku” w 2023 roku.
- Byłem inicjatorem i organizatorem czterech otwartych seminariów naukowych w cyklu „Logistyczne Wojny” w latach 2020-2021, w których uczestniczyli studenci oraz reprezentanci szkół średnich.

Do moich głównych **osiągnięć popularyzujących naukę** zaliczam:

- Przeprowadzenie dwóch stacjonarnych wykładów otwartych „Humanitarian logistics. Why do we need to become more humanitarian?” w Universidade Federal de Pernambuco w Recife w Brazylii (26.08.2022) oraz w Universidade Federal de Minas Gerais w Belo Horizonte w Brazylii (29.08.2022).
- Serię sześciu krótkich notek wyjaśniających wpływ pandemii Covid-19 na gospodarkę napisanych dla Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach cyklu „Ekonomia w maseczce” w 2020 roku.
- Współorganizację i prowadzenie Forum „Bezpieczni w górach” 31.03.2023 roku organizowanego przez Centrum Edukacji Outdoorowej UEW.
- Prowadzenie warsztatów dla uczniów szkół średnich począwszy od 2019 roku.

- Prowadzenie warsztatu dla studentów UEW w programie Lider Nauki o tytule „Prezentacja wyników badań. Wystąpienia publiczne. Impakt społeczny” w 2021 roku.
- Pełnienie funkcji eksperta w badaniu “The future of using AI in research work within social sciences” w kwietniu 2024 roku.

## 7. Dodatkowe informacje dotyczące kariery zawodowej habilitanta

Za działalność naukową, organizacyjną i dydaktyczną zostałem uhonorowany wieloma **nagrodami, wyróżnieniami i podziękowaniami**. Wśród nich są:

- 2019 – wyróżnienie rozprawy doktorskiej przez Radę Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- 2019 – dyplom i medal kandydata do nagrody w ramach ósmego konkursu o Nagrodę Wrocławskiego Oddziału Polskiej Akademii Nauk „Iuvenes Wratislaviae” przyznawaną za wybitne osiągnięcia naukowe w obszarze nauk humanistyczno-społecznych w 2019 roku.
- 2019 – Nagroda Rektora za osiągnięcia za uzyskanie stopnia naukowego doktora.
- 2021 – Podziękowanie od Zespołu Szkół Zawodowych i Ogólnokształcących im. Kombatantów Ziemi Lubańskiej w Lubaniu, 22 czerwca 2021.
- 2022 – Podziękowanie od Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Oddział we Wrocławiu za recenzję w Konkursie im. prof. Wincentego Stysia na najlepszą pracę magisterską z dziedziny nauk ekonomicznych w 2022 roku.
- 2022 – List gratulacyjny Rektora za osiągnięcia w obszarze organizacyjnym w roku 2021.
- 2022 – Nagroda Rektora III stopnia za osiągnięcia w kształceniu i wychowaniu studentów lub kształceniu doktorantów w 2021 roku.
- 2023 – Nagroda Rektora I stopnia za osiągnięcia naukowe w 2022 roku.
- 2023 – Nagroda Rektora II stopnia za osiągnięcia w kształceniu i wychowaniu studentów lub kształceniu doktorantów w roku 2022.
- 2023 – Dodatek naukowy II stopnia za działalność naukową lub naukowo-badawczą w 2023.
- 2024 – Dodatek dydaktyczny z tytułu uzyskania najwyższej średniej ocen z ankietyzacji zajęć dydaktycznych w roku 2023.
- 2024 – Dodatek naukowy II stopnia za działalność naukową lub naukowo-badawczą w 2024.
- 2024 – Nagroda Rektora II stopnia za zespołowe osiągnięcie naukowe w 2023 roku.

Od początku mojej pracy naukowej jestem zaangażowany w prace **towarzystw naukowych**:

- Od 2018 roku jestem członkiem Karkonoskiego Towarzystwa Naukowego. W maju 2022 roku zostałem wybrany na Skarbnika stowarzyszenia.
- Od 2020 roku jestem członkiem Polskiego Towarzystwa Logistycznego.
- Od 2022 roku jestem członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Oddziału we Wrocławiu.

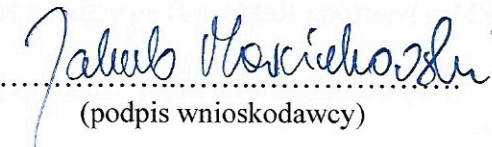
W trakcie pracy naukowej pełniłem także funkcję **recenzenta** w czasopismach naukowych krajowych i zagranicznych, m.in.: Journal of International Humanitarian Action, Sustainable Cities and Society (obecny IF: 10,5), Transportation Research Part E (IF: 8,3), International Journal of Logistics Management (IF: 7,2), Gospodarka Materiałowa i Logistyka, Transportation Planning and Technology (IF: 1,3), Humanities and Social Sciences Communications (IF: 3,7), Cleaner Logistics and Supply Chain (IF: 6,9), Heliyon (IF: 3,4), Environment, Development and Sustainability (IF: 4,7), Journal of Field Robotics (IF: 4,2), Promet – Traffic&Transportation, Studia Ekonomiczne i Regionalne, International Conference on Applied

Economics Contemporary Issues in Economy, Managing Global Transitions: International Research Journal, Sustainability (IF: 3,3), Applied Sciences (IF: 2,5), Social Sciences.

Byłem również recenzentem czeskiej instytucji przyznającej granty badawcze – Czech Science Foundation (GA CR).

**Podsumowując, mój dorobek w pracy naukowej obejmuje następujące pozycje w ujęciu liczbowym:**

Wyszczególnienie	Przed uzyskaniem stopnia doktora	Po uzyskaniu stopnia doktora
Monografie naukowe	0	2
Rozdziały w monografiach, w tym:	3	17
w monografiach naukowych	0	12
w podręczniku akademickim	0	5
Redagowanie monografii, w tym:	0	2
monografii naukowych	0	1
podręcznika akademickiego	0	1
Artykuły naukowe	4	17
w tym ze współczynnikiem Impact Factor według Journal Citation Reports 2023 (i w momencie publikacji artykułu)	1 (0)	7 (6)
Raporty naukowo-badawcze	0	2
Wystąpienia konferencyjne	7	16
Projekty badawcze, w tym:	1	6
projekty krajowe własne (NCN Miniatura)	0	1
projekty krajowe jako członek zespołu (NCN Opus)	0	1
projekty europejskie jako członek zespołu (Horyzont2020)	0	1
projekty pozostałe jako członek zespołu (INTEREKON, granty SGH-UW)	1	3
Stáže badawcze	0	1

  
(podpis wnioskodawcy)