



Toruń, 14.01.2026 r.

Prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś

**Recenzja osiągnięć naukowych dr Magdaleny Graczyk-Kucharskiej  
ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego  
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**

**I. Podstawy formalne recenzji**

Podstawę formalną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi pismo nr WIZ-08/284/2023 Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, dr hab. inż. Marcina Butlewskiego, prof. PP, z dnia 27.11.2025 r., informujące o powołaniu mnie Uchwałą nr 71/2024-2028 Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej z dnia 24.11.2025 r., na recenzentkę w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości dr Magdalenie Graczyk-Kucharskiej.

Recenzję sporządzam w oparciu o dokumenty przygotowane przez Habilitantkę, w tym przede wszystkim:

- wniosek Habilitantki;
- kopię dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora;
- autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej;
- wykaz osiągnięć naukowych;
- kopię osiągnięcia naukowego wskazanego we wniosku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego, tj. monografii autorskiej M.Graczyk-Kucharska (2024). *Fazy rozwoju zrównoważonych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2025;
- dokumenty potwierdzające osiągnięcia Habilitantki.

Przesłana dokumentacja jest wystarczająca do sporządzenia recenzji. Ocena zostanie przeprowadzona zgodnie z ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2022 r. poz. 574 z późn. zm., według której stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:

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

## **II. Uzyskanie przez Kandydatkę stopnia doktora**

Magdalena Graczyk-Kucharska uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych z zakresu nauk o zarządzaniu uchwałą Rady Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, z dnia 10 lutego 2014 r., na podstawie rozprawy zatytułowanej *Projektowanie podsystemu wspomagania decyzji w informacyjnym systemie aglomeracji*. Promotorem pracy był prof. dr hab. inż. Władysław Mantura.

## **III. Ocena osiągnięcia naukowego**

We wniosku habilitacyjnym Kandydatka wskazała jako główne osiągnięcie monografię pt. *Fazy rozwoju zrównoważonych organizacji*, wydaną przez Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2025.

Cel główny monografii Autorka sformułowała następująco: „określenie i scharakteryzowanie faz rozwoju zrównoważonych organizacji” (s. 12). Towarzyszy mu sześć celów szczegółowych, których nie będę tu przywoływać. W związku z przyjętym przez Habilitantkę podejściem funkcjonalnym, cele szczegółowe odnoszą się właśnie do identyfikacji i charakterystyki tych spośród obszarów funkcjonalnych, które są najistotniejsze w związku z transformacją organizacji w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Zarówno podjęty w monografii problem badawczy, jak i sformułowane przez Autorkę cele oceniam jako bardzo wartościowe. Zrównoważony rozwój jest obecnie jednym z najważniejszych problemów, którymi powinien zajmować się świat, w tym także nauka. W odpowiedzi na to, w wielu (a może nawet wszystkich) dziedzinach i dyscyplinach naukowych,

problem zrównoważonego rozwoju uwzględniany jest w analizie zjawisk interesujących daną naukę. W przypadku nauk o zarządzaniu i jakości poszukuje się odpowiedzi na pytanie o wkład, jaki w zrównoważony rozwój wnoszą organizacje (w tym zwłaszcza analizowane przez Habilitantkę przedsiębiorstwa produkcyjne), przy czym analizowany jest zarówno wkład negatywny (generowanie problemów środowiskowych i społecznych), jak i pozytywny (w postaci transformacji organizacji w kierunku sprzyjającym realizacji celów zrównoważonego rozwoju). Omawiana praca reprezentuje tę drugą perspektywę, identyfikując i operacjonalizując fazy dojrzałości organizacji w ich transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju. Problem ten uważam za bardzo istotny, zarówno z perspektywy wkładu w teorię zarządzania, jak i z perspektywy wpływu nauk o zarządzaniu i jakości na praktykę gospodarczą.

Wkładem tej pracy w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości jest przede wszystkim zaproponowany przez Habilitantkę pięcio-elementowy model faz rozwoju zrównoważonych organizacji, wpisujący się w szerszy nurt opisywania różnorodnych zjawisk i procesów w kategoriach dojrzałości organizacji w tym zakresie. Model zaproponowany przez Autorkę jest szczegółowo zoperacjonalizowany, stanowiąc zarówno holistyczny obraz wpływu funkcjonalnego układu organizacyjnego na transformację organizacji w kierunku zrównoważonego rozwoju, jak i wyjaśniając rolę w tej transformacji poszczególnych obszarów funkcjonalnych. W pracy bogato opisane zostały atrybuty, charakterystyki i uwarunkowania kształtowania całego systemu, jak i poszczególnych funkcji. Obok wkładu teoretycznego, praca wnosi istotne implikacje praktyczne, dostarczając – cytując Habilitantkę – „praktyczną mapę drogową transformacji organizacji” (s. 220).

Istotność wkładu tej pracy w nauki o zarządzaniu i jakości jest poparta dobrym warsztatem badawczym Habilitantki, skutkującym przeprowadzeniem poprawnego procesu badawczego, poczynając od gruntownej analizy istniejącego stanu wiedzy (z wykorzystaniem systematycznego przeglądu literatury), poprzez realizację badań empirycznych (ilościowych i jakościowych), analizę wyników wykorzystującą właściwie dobrane metody, po dyskusję naukową.

Przy bardzo pozytywnej ocenie tej monografii, chcę zwrócić uwagę także na pewne jej mankamenty, traktując niniejszą recenzję jako kanał komunikacji informacji zwrotnej, pomocnej w dalszym doskonaleniu kompetencji naukowych Habilitantki.

W moim odczuciu najistotniejszym problemem tej pracy jest nadmiarowość zaprezentowanych treści powodująca, że może być ona trudna w odbiorze przez czytelnika mniej zaawansowanego w omawianej tematyce; zwłaszcza, że także czytelnik posiadający pewien poziom wiedzy o zrównoważonej organizacji, a za taką osobę się uważam, może poczuć zagubienie w ilości treści i perspektyw przyjętych przez Autorkę. Wspomniana nadmiarowość treści potęgowana jest przez niepotrzebne w tak zaawansowanej merytorycznie pracy odnośnienie się do podstaw – np. definicji organizacji (s. 25) lub funkcji zarządzania według H.Fayola (s. 117).

Monografia jest napisana dobrym stylistycznie językiem, jednakże polska terminologia związana ze zrównoważonym rozwojem i wkładem przedsiębiorstw w tenże, nie ułatwia pisania łatwych w odbiorze zdań (to co w języku angielskim określa się po prostu jako *sustainability* lub *sustainable*, w języku polskim wymaga pewnej gimnastyki językowej i operowania bardziej złożonymi konstrukcjami słownymi). Na karb tego zrzucam pewne

nieścisłości lub wątpliwości terminologiczne, jakie pojawiają się w monografii. Np. nie jestem w pełni przekonana co do właściwości użycia określenia „atrybut”. Przykładem powodującym tę wątpliwość jest chociażby zestawienie wybranych atrybutów zrównoważonych organizacji w tabeli 1.3. (s. 37); czy na pewno elementy takie jak zielony łańcuch dostaw lub zarządzanie środowiskowe to atrybuty zrównoważonych organizacji? Ponadto, Autorka używa różnych określeń, jak się wydaje jako synonimów, np. „atrybuty funkcjonalne organizacji”, „atrybuty organizacji w ujęciu funkcjonalnym”, czy „atrybuty transformacji zrównoważonych organizacji”, co dodatkowo zaciemnia obraz. Innym terminem, którego używanie w monografii powoduje niejasności w odbiorze prezentowanych treści jest pojęcie uwarunkowań. W efekcie przeprowadzonego przeglądu literatury (Autorka wykonała w tym zakresie ogromną pracę) zidentyfikowane zostały uwarunkowania transformacji organizacji w kierunku zrównoważonego rozwoju. Czytając tę sekcję tekstu odniosłam wrażenie, że opisano tam większą różnorodność zagadnień niż tylko uwarunkowania wspomnianej transformacji. Przejawem tego wydaje się być tabela 2.6., w której znalazło się zestawienie (nie podanego czegozestawienie) „według kategorii transformacja organizacji w kierunku zrównoważonego rozwoju”; czy na pewno wymienione tam kwestie to uwarunkowania (np. zrównoważony marketing lub CSR)? W dalszej części tej sekcji (s. 113) omawiane są zresztą także kierunki podejmowanych działań dla zrównoważonej transformacji organizacji, a zatem kwestie wykraczające poza uwarunkowania. Jest to zapewne kwestia dyskusyjna i być może źle to odczytuję; sądzę, że problem ten wynika przede wszystkim ze wspomnianej wyżej nadmiarowości treści. Odbioru tekstu nie ułatwia przy tym przyjęta przez Autorkę metoda prezentowania ustaleń, np. tych poczynionych w wyniku przeglądu literatury, w formie ich wypunktowania (od myślników), gdzie każdy punkt obejmuje sporą dawkę treści. Na koniec tej części recenzji, wspomnę jeszcze o sformułowaniu celów monografii. Jak wspomniałam wcześniej, wysoko oceniam ich wartość, jednak nie wydaje się słusznym by wśród celów szczegółowych wskazywać scharakteryzowanie dotychczasowego stanu wiedzy - jest ono koniecznym elementem każdego procesu badawczego, a także przeprowadzenie badań empirycznych, które służą realizacji celów naukowych, ale nie są celem samym w sobie.

Reasumując, oceniam monografię dr Magdaleny Graczyk-Kucharskiej, zatytułowaną *Fazy rozwoju zrównoważonych organizacji*, jako dzieło wartościowe i wnoszące istotny wkład w nauki o zarządzaniu i jakości.

W uzupełnieniu oceny głównego osiągnięcia, krótko scharakteryzuję pozostały dorobek publikacyjny Habilitantki po uzyskaniu stopnia doktora. Kandydatka kategoryzuje go w postaci kilku nurtów opisanych w autoreferacie. Obejmowały one problematykę związaną z marketingiem i systemami informacyjnymi, poszerzoną następnie o tematykę zasobów ludzkich i kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem młodego pokolenia (pokolenie Z). Z czasem zainteresowania Habilitantki objęły społeczną odpowiedzialność biznesu i etykę w biznesie, by ostatecznie skupić się na zrównoważonym rozwoju w organizacjach. Dr Magdalena Graczyk-Kucharska wymienia także szereg innych wątków podejmowanych w swoich badaniach. Różnorodność ta przełożyła się na znaczną liczbę posiadanych przez Nią w dorobku publikacji (138 publikacji po doktoracie, według tabeli 3. zamieszczonej w autoreferacie). Indeks Hirscha Habilitantki wynosi (także cytując autoreferat): według WoS H=5 bez autocytowań (H=6 z autocytowaniami); według SCOPUSa H=6 bez autocytowań (H=6 z autocytowaniami); według Google Scholar H=9. Stanowi to dobry rezultat. Kandydatka

nie przesłała wraz z dokumentacją innych publikacji, poza monografią stanowiącą główne osiągnięcie naukowe. Niemniej wskazana ich liczba, a także liczba cytowań, pozwalają ocenić działalność naukową i publikacyjną Habilitantki jako istotną.

Podsumowując, uważam, że przedstawiona we wniosku habilitacyjnym jako główne osiągnięcie monografia autorska pt. *Fazy rozwoju zrównoważonych organizacji*, wydana przez Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2025, a także pozostałe publikacyjne efekty badań prowadzonych przez Habilitantkę spełniają kryteria wskazane w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, art. 219., pkt. 2., stanowiąc wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

#### **IV. Ocena aktywności naukowej Habilitantki realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej**

W tej części recenzji skupię się na aktywnościach Habilitantki realizowanych poza Jej macierzystą uczelnią i prowadzących do konkretnych efektów naukowych.

- Aktywności, które przede wszystkim należy wskazać w niniejszej recenzji obejmują:
- współpracę z Matej Bel University w Bańskiej Bystrzycy (Słowacja) realizowaną z Doc. Ing. Ľubošem Elexą, PhD. Zapoczątkowana stażem zrealizowanym jeszcze przed uzyskaniem stopnia doktora, współpraca ta przynosi efekty w postaci publikacji (2), współorganizacji sesji naukowej na konferencji, realizacji projektu międzynarodowego i złożenia kolejnego wniosku projektowego (w programie Horyzont 2020);
  - współpraca z Institute for the Future (ITF), będąca efektem stażu w ramach programu TOP500 Innovators na University of California Berkeley, Center for Executive Education (sam staż odbył się także przed uzyskaniem stopnia doktora). Rezultaty współpracy były prezentowane na konferencji naukowej, a także przyczyniły się do powstania form popularyzujących naukę (raport, warsztaty).
  - realizacja międzynarodowego projektu „Metoda akceleracji rozwoju kompetencji przekrojowych w procesie kształcenia praktycznego studentów” (w skrócie ATC Erasmus+). Partnerami projektu byli: Centria Ostrobothnia University of Applied Sciences Kokkola (Finlandia), Uniwersytet w Mariborze (Słowenia), Uniwersytet w Bańskiej Bystrzycy (Słowacja), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Politechnika Częstochowska, The Federation of Education in Jokilaaksot – JEDU (Finlandia) oraz Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa w Gorzowie Wielkopolskim. Projekt przyczynił się do powstania 4 publikacji i przygotowanie kolejnego wniosku projektowego.
  - współpraca z badaczami z Universidade do Minho w Bradze (Portugalia), skutkujący m.in. złożeniem projektu badawczego w ramach Horyzont 2020;
  - współpraca z prof. Scottem Ericksonem ze School of Business at Ithaca College (USA), skutkująca 3 publikacjami.

Biorąc pod uwagę powyższe informacje, wskazujące na istotną i popartą efektami naukowymi aktywność badawczą Habilitantki poza własną uczelnią, w tym w dużym zakresie realizowaną we współpracy międzynarodowej, uważam, że trzecie kryterium wskazane w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. (poz. 1668, art. 219) jest przez dr Magdalenę Graczyk-Kucharską spełnione.

#### IV. Konkluzja

Podsumowując ocenę osiągnięć naukowych dr Magdaleny Graczyk-Kucharskiej ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, stwierdzam, że spełniają one kryteria określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, poz. 1668, art. 219., pkt. 1, 2 i 3. W szczególności: 1/ Kandydatka posiada stopień naukowy doktora, 2/ posiada w dorobku osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w postaci monografii naukowej wydanej przez wydawnictwo ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, a także w postaci artykułów opublikowanych w czasopismach i recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, ujętych w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, 3/ wykazała się istotną aktywnością naukową realizowaną w innych niż macierzysta instytucjach naukowych, w tym zagranicznych. Przedstawiona w postępowaniu monografia Kandydatki zatytułowana *Fazy rozwoju zrównoważonych organizacji*, wydana przez Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2025, wnosi wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, wzbogacając ich dorobek w zakresie wyjaśniania transformacji organizacji w kierunku zrównoważonego rozwoju.

W związku z tym popieram wniosek dr Magdaleny Graczyk-Kucharskiej o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

