



Toruń, 3.08.2026 r.

Prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś

**Recenzja osiągnięć naukowych dr Iwony Zdonek  
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 RPZ-RD:532.2.2026.3 Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej, dr hab. inż. Lilli Knop, prof. UŚ, z dnia 22.06.2026 r., informujące o powołaniu mnie na recenzentkę w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości dr Iwonie Zdonek.

Recenzję sporządzam w oparciu o prace i 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 I.Zdonek, *Dojrzałość detalistów odzieżowych w zakresie zrównoważenia oferty sprzedażowej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2025;
- zaświadczenia i inne dokumenty potwierdzające dorobek Kandydatki.

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

18.08.2026

- 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**

Iwona Zdonek uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu uchwałą Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej z dnia 21 grudnia 2005 r., na podstawie rozprawy zatytułowanej *Determinanty skuteczności witryn internetowych przedsiębiorstwa w komunikacji z rynkiem*. Promotorem pracy był dr hab. Jan Kałuski, prof. PŚ.

## **III. Ocena osiągnięcia naukowego**

We wniosku habilitacyjnym Kandydatka wskazała jako główne osiągnięcie autorską monografię pt. *Dojrzałość detalistów odzieżowych w zakresie zrównoważenia oferty sprzedażowej*, opublikowaną nakładem Wydawnictwa Politechniki Śląskiej w 2025 r.

Główny problem badawczy podjęty w monografii wyrażony został w następującym pytaniu: „W jaki sposób detaliści odzieżowi mogą być oceniani pod względem dojrzałości zrównoważenia oferty sprzedażowej (rozumianego w myśl koncepcji Triple Bottom Line) i jakie czynniki wpływają na transformację oferty w kierunku takiego zrównoważenia?” (s. 15). Tak postawiony problem jest ważny zarówno z punktu widzenia wkładu w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, jak i społecznego oddziaływania działalności naukowej.

Z punktu widzenia rozwoju dyscypliny naukowej monografia wnosi wkład w nurt badań związany z modelowaniem dojrzałości organizacyjnej. Autorka postawiła sobie za cel: „Opracowanie modelu dojrzałości detalistów odzieżowych w zakresie zrównoważenia oferty sprzedażowej, uwzględniającego kluczowe wymiary i poziomy rozwoju w tym obszarze” (s. 16). Efektem zrealizowanego procesu badawczego jest zaproponowana przez Kandydatkę definicja dojrzałości detalisty odzieżowego w zakresie zrównoważenia oferty sprzedażowej oraz model wymiarów i poziomów tej dojrzałości. Podstawą modelu jest w znacznym zakresie koncepcja gospodarki o obiegu zamkniętym, co również stanowi element istotnego wkładu naukowego; wynika on z potrzeby wyjaśniania istoty, elementów i uwarunkowań wdrażania cyrkularnych rozwiązań w funkcjonowaniu organizacji. Opercjonalizacja dojrzałości detalisty odzieżowego w zakresie zrównoważenia oferty sprzedażowej zaowocowała gotowym do

użycia narzędziem jej pomiaru, które jednocześnie może stanowić podstawę dla kolejnych propozycji tego rodzaju, tworzonych w innych kontekstach organizacyjnych i branżowych.

Z kolei znaczenie społeczne badań przedstawionych w monografii wynika ze skali przyczyniania się branży odzieżowej do problemów środowiskowych i społecznych. Dane na ten temat zostały trafnie przywołane w monografii. Badania naukowe wyjaśniające zachowania organizacji zaangażowanych w ten sektor mogą przyczynić się do wdrożenia w praktyce zrównoważonych modeli biznesowych. Zaproponowany w monografii model dojrzałości został wykorzystany do oceny poziomu dojrzałości detalistów odzieżowych w Polsce, w ślad za czym dokonano ich stratyfikacji, co pozwoliło pogłębić wiedzę na temat uwarunkowań dojrzałości tych organizacji. Ponadto badania Autorki dostarczyły wiedzy na temat determinant i barier transformacji oferty sprzedażowej w kierunku większego zrównoważenia, co dodatkowo wzbogaca praktyczne implikacje przeprowadzonych badań.

Objęcie badaniami detalistów odzieżowych zostało przekonująco uzasadnione specyfiką oraz znaczeniem tych podmiotów w łańcuchu dostaw. Słabszą stroną pracy jest brak jednoznacznego uzasadnienia stanem wiedzy postawionych w pracy pytań badawczych dotyczących dojrzałości zrównoważenia oferty sprzedażowej. Co więcej, w przedstawionym uzasadnieniu mowa jest o wiedzy, umiejętnościach i postawach (menedżerów) jako podstawie oferowania zrównoważonej mody (s. 76). Pojawia się tu zatem istotna luka: koncepcja dojrzałości używana jest do opisu i wyjaśnienia działań organizacji, podczas gdy wiedza, umiejętności i postawy, o których tu mowa, dotyczą jednostek tworzących organizację (wręcz mowa jest tu o menedżerach). Wskazywałoby to zatem na potrzebę badania menedżerów (lub innych członków organizacji) i oceny wpływu ich kompetencji na decyzje w zakresie wymiarów dojrzałości zrównoważenia oferty sprzedażowej. Sądzę także, że w przypadku podjęcia badania menedżerów można byłoby mówić o faktycznym wkładzie w teorię paradoksów (mam tu na myśli możliwość odniesienia się do tego, jak menedżerowie zarządzają/radzą sobie z paradoksami). Obecnie wkład w tę teorię nie jest znaczący. Autorka nawiązuje do teorii paradoksów organizacyjnych, opisując poszczególne wymiary proponowanego modelu dojrzałości, np. w odniesieniu do wymiaru „zrównoważenia producenci”, argumentuje, że wpisuje się on w działania związane ze strategią syntezy elementów tworzących paradoks. Zgadzam się, że decyzje dotyczące wymiarów tworzących zaproponowany model dojrzałości wymagają pogodzenia paradoksów. Nie jest to jednak jednoznaczne z wniesieniem wkładu w wyjaśnienie godzenia paradoksów w decyzjach zarządczych. Nie mogę się zgodzić ze stwierdzeniem, że zaproponowany model wskazuje „jak zarządzać napięciem między elementami paradoksu związanego z wynikami firmy i wynikami społeczno-środowiskowymi” (s. 204). Model dojrzałości detalisty odzieżowego jest ważnym osiągnięciem, jednak nie zapewnia automatycznie wsparcia dla procesów decyzyjnych; w każdym razie nie jest to oczywiste i wymagałoby wyjaśnienia w monografii.

Pehniejszego wyjaśnienia wymaga także zastosowanie uogólnionej teorii akceptacji i użytkowania technologii (UTAUT) jako podstawy wyjaśnienia transformacji do zrównoważonej oferty sprzedażowej. Nie twierdzę, że teoria ta jest nieadekwatna; stosuje się ją w innych kontekstach niż zmiany związane z technologią. Niemniej, z uwagi na genezę teorii jako wyjaśniającej akceptację technologii, wyniki badań nabrałyby siły, gdyby wzmocniona została argumentacja przemawiająca za użytecznością UTAUT w analizowanym przypadku.

Ważnym walorem pracy jest oparcie jej na projekcie badawczym wykorzystującym

szeroki wachlarz metod, w tym obserwacji nieuczestniczącej, wywiadów oraz badania ankietowego na reprezentatywnej próbie sprzedawców detalicznych odzieży w Polsce. Jednocześnie w omawianiu warstwy metodologicznej zabrakło opisu metody analizy materiału pozyskanego w badaniu jakościowym (przy równoczesnym poświęceniu dużej uwagi analizom danych pozyskanych w sondażu diagnostycznym). Jest to istotny mankament, biorąc pod uwagę, że wyniki badania jakościowego posłużyły do operacjonalizacji wymiarów tworzonego modelu dojrzałości. Identyfikacja tych wymiarów nie jest także w jasny sposób powiązana z przeglądem literatury, podczas gdy literatura „z zakresu cyklu życia produktu odzieżowego i praktyk produkcyjnych oraz konsumpcyjnych zapewniających zrównoważony rozwój” (s. 79) jest wskazywana jako jedno ze źródeł ich operacjonalizacji. Siła tej operacjonalizacji byłaby wzmocniona dzięki zastosowaniu bardziej rygorystycznych metod przeglądu literatury – przeglądu systematycznego lub metod bibliometrycznych.

Niezależnie od zgłoszonych w niniejszej recenzji uwa, uważam, że monografia pt. *Dojrzałość detalistów odzieżowych w zakresie zrównoważenia oferty sprzedażowej* wnosi znaczący wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

W dokumentacji dołączonej do wniosku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego Kandydatka nie wymieniła innych osiągnięć. Biorąc pod uwagę ustawowe kryterium posiadania w dorobku osiągnięć naukowych (liczba mnoga), stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny, zapoznałam się z innymi publikacjami Kandydatki, których kopie zostały dostarczone wraz z wnioskiem. Duży udział w tym dorobku mają publikacje w czasopismach wydawnictwa MDPI, co nie jest jego mocną stroną. Oprócz tego Kandydatka publikowała artykuły w takich czasopismach jak „Sustainable Development” (Wiley) oraz Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie (Politechnika Śląska), a także rozdziały w monografiach wieloautorskich. Jest także autorką kolejnej monografii wydanej przez Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. W oparciu o przegląd załączonych publikacji należy podkreślić spójność tematyczną i konsekwencję Kandydatki w podejmowaniu problemów badawczych związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wśród często pojawiających się zagadnień znajdują się zrównoważone zachowania konsumentów, m.in. w branży odzieżowej, której dotyczy monografia przedstawiona jako główne osiągnięcie. Publikacje reprezentują dobry poziom merytoryczny i wnoszą wkład w wyjaśnienie omawianych problemów. Oprócz zachowań konsumenckich, w autoreferacie Kandydatka skategoryzowała obszary charakteryzujące Jej działalność naukową jako: innowacje i transformacja biznesu, zarządzanie edukacją i jakość kształcenia, kapitał ludzki i motywacja, metodologia i narzędzia badawcze w naukach o zarządzaniu

Podsumowując, uważam, że przedstawiona we wniosku habilitacyjnym jako główne osiągnięcie monografia pt. *Dojrzałość detalistów odzieżowych w zakresie zrównoważenia oferty sprzedażowej*, 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 te obejmują staże naukowe (wskazane w „Wykazie osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny”):

- 1) Staż naukowy w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach w okresie 10.11.2025-31.01.2026. Tematyka stażu koncentrowała się na wykorzystaniu open data w ocenie zrównoważonego rozwoju podmiotów gospodarczych. Wśród efektów stażu znajdują się publikacje: Zdonek I., Sołtysik-Piorunkiewicz A., Assessing open data maturity across Europe: evidence from a cluster analysis. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie (w druku) oraz Zdonek, I. & Sołtysik-Piorunkiewicz, A. (2026), Open Data for Sustainable Development: How Open Data Supports Organizations in Achieving Sustainable Development Goals (w recenzjach).
- 2) Staż naukowy w The Slovak University of Agriculture in Nitra, Słowacja, w okresie, 17-30.03.2025. Tematyka stażu koncentrowała się na działaniach uniwersytetów w zakresie edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju. Efektem stażu jest publikacja: Zdonek, I., Zdonek, D., Król, K. & Halva, J. Sustainability-Oriented Higher Education Activities: Insights from Institutional Isomorphism Perspective. Sustainability, 2025, vol. 17, nr 3, 1-23

Oprócz staży, w autoreferacie wspomniane zostały inne obszary współpracy Kandydatki z Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach, a także z Uniwersytetem Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie i z Głównym Instytutem Górnictwa, skutkujące przygotowaniem publikacji naukowych.

Ponadto Kandydatka brała udział w realizacji projektów edukacyjnych o charakterze międzynarodowym (Erasmus+), a także w projektach finansowanych przez Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój i Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027. W opisie tych projektów nie wskazano, czy ich realizacja wiązała się z aktywnością naukową.

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

#### **IV. Konkluzja**

Podsumowując ocenę osiągnięć naukowych dr Iwony Zdonek 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

szczegółności: 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 jako główne osiągnięcie monografia Kandydatki zatytułowana *Dojrzałość detalistów odzieżowych w zakresie zrównoważenia oferty sprzedażowej*, wydana przez Politechnikę Śląską, wnosi wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, wzbogacając jej dorobek w zakresie wyjaśnienia zachowań organizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju.

W związku z tym popieram wniosek dr Iwony Zdonek o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.