

AUTOREFERAT

**przedstawiający opis dorobku
i osiągnięć naukowych**

dr Joanna Sadkowska

Uniwersytet Gdański

Wydział Zarządzania

Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw

Gdańsk, 1 lutego 2021 roku

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| 1. Podstawowe informacje o kandydacie | 3 |
| 1.1. Imię i nazwisko: Joanna Sadkowska | 3 |
| 1.2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe z podaniem nazwy, miejsca i roku uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej | 3 |
| 1.3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych | 3 |
| 2. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości | 3 |
| 2.1. Opis nurtu badawczego: Problemy zarządzania innowacjami w działalności przedsiębiorstw | 4 |
| 2.2. Opis nurtu badawczego: Zarządzanie projektami | 5 |
| 2.3. Opis nurtu badawczego: Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kulturowych | 6 |
| 2.4. Poboczne obszary zainteresowań badawczych | 7 |
| 2.5. Sumaryczne zestawienie dorobku publikacyjnego oraz wskaźniki wpływu | 7 |
| 2.6. Nagrody i wyróżnienia | 9 |
| 2.7. Uczestnictwo w konferencjach i seminariach naukowych w kraju | 9 |
| 2.8. Szkolenia i staże naukowe w kraju | 9 |
| 2.9. Udział w naukowych projektach badawczych | 10 |
| 2.10. Udział w sieciach badawczych i innych programach | 11 |
| 2.11. Przygotowanie recenzji | 13 |
| 3. Działalność naukowa zagranicą i współpraca międzynarodowa | 13 |
| 3.1. Uczestnictwo w międzynarodowych konferencjach naukowych zagranicą | 13 |
| 3.2. Zagraniczna współpraca badawcza | 14 |
| 3.3. Zagraniczne wizyty studyjne związane z prowadzoną współpracą badawczą | 14 |
| 3.4. Działalność dydaktyczna zagranicą | 15 |
| 3.5. Pozostałe formy działalności międzynarodowej | 15 |
| 3.6. Sumaryczne zestawienie pozostałego dorobku naukowego | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Omówienie osiągnięcia naukowego | 17 |
| 4.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego | 17 |
| 4.2. Omówienie osiągnięcia naukowego wskazanego jako stanowiące znaczący wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości | 17 |
| 4.2.1. Uzasadnienie podjęcia badań - identyfikacja luki badawczej | 17 |
| 4.2.2. Problem badawczy oraz cele rozprawy | 19 |
| 4.2.3. Pytania badawcze | 19 |
| 4.2.4. Metodyka prowadzonych badań..... | 20 |
| 4.2.5. Układ i struktura monografii | 21 |
| 4.2.6. Rezultaty badań teoriopoznawczych..... | 23 |
| 4.2.7. Rezultaty badań empirycznych | 26 |
| 4.2.8. Wkład do nauki - teoretyczne i aplikacyjne znaczenie wyników badań..... | 31 |
| 5. Omówienie pozostałego dorobku | 32 |
| 5.1. Działalność popularyzująca naukę | 32 |
| 5.2. Działalność dydaktyczna | 33 |
| 5.3. Osiągnięcia dydaktyczne..... | 33 |
| 5.4. Opieka nad doktorantami | 34 |
| 5.5. Działalność organizacyjna..... | 34 |
| 5.6. Członkostwo w komitetach naukowych czasopism | 34 |
| 5.7. Członkostwo w radach naukowych konferencji | 35 |
| 5.8. Przynależność do organizacji i stowarzyszeń naukowych | 35 |
| 5.9. Kontakt z praktyką gospodarczą, oddziaływanie prowadzonych badań na otoczenie społeczno - gospodarcze | 35 |
| 5.10. Dodatkowe kompetencje zawodowe..... | 36 |
| 5.11. Sumaryczne zestawienie pozostałego dorobku dydaktycznego i organizacyjnego..... | 36 |
| 6. Dalsze plany rozwoju naukowego | 37 |

1. Podstawowe informacje o kandydacie

1.1. Imię i nazwisko: Joanna Sadkowska

1.2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe z podaniem nazwy, miejsca i roku uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

- 16.12.2004 roku: Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania - stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu; praca doktorska pt. *Uwarunkowania i efekty wdrażania innowacji procesowych w przedsiębiorstwach energetyki ciepłej w Polsce* napisana pod kierunkiem prof. dr hab. J. Bielińskiego. Recenzentami rozprawy doktorskiej byli: prof. dr hab. Andrzej Pomykański, prof. dr hab. Ryszard Rutka.
- 6.06.1998 roku: Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania - studia podyplomowe *Procedura Auditingu Ekologicznego w Przedsiębiorstwie*.
- 2.06.1998 roku: Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania- jednolite magisterskie studia na kierunku Zarządzanie i Marketing, na specjalności Ekonomia Przedsiębiorstw; praca magisterska pt. *Zarządzanie innowacjami jakościowymi w procesie zakupów w Stoczni Gdynia* napisana pod kierunkiem prof. dr hab. J. Bielińskiego.

1.3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- Adiunkt w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański (luty 2005 - obecnie).
- Asystent w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański (październik 2000 – styczeń 2005).

2. Charakterystyka dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

Prowadzoną po uzyskaniu stopnia doktora działalność naukową można pogrupować w trzech głównych nurtach badawczych.

- nurt badawczy: Problemy zarządzania innowacjami w działalności przedsiębiorstw.
- nurt badawczy: Zarządzanie projektami.

- nurt badawczy: Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kulturowych.

Syntetyczne ujęcie osiągnięć w ramach poszczególnych nurtów badawczych przedstawiono poniżej.

2.1. Opis nurtu badawczego: Problemy zarządzania innowacjami w działalności przedsiębiorstw

W ramach powyższego nurtu, prowadziłam badania poświęcone wybranym obszarom działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W latach 2005-2008 zajmowałam się problematyką uwarunkowań wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw. W ramach powyższego obszaru badawczego podejmowałam zagadnienia:

- narzędzi ochrony własności przemysłowej i ich roli w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw: I.2.20.
- kluczowych uwarunkowań zmian poziomu innowacyjności i jej oceny: I.2.23., I.2.19., I.8.12., I.8.13., I.9.6., I.9.4., I.9.5., I.9.2.
- problemów finansowania działalności innowacyjnej: I.2.21., I.2.15.

W kolejnym okresie, który objął lata 2009-2010 skupiłam się na problematyce znaczenia i roli aktywności badawczo – rozwojowej w stymulowaniu innowacyjności przedsiębiorstw.

W ramach tego obszaru stawiałam pytania badawcze dotyczące:

- działalności B+R jako stymulanty aktywności innowacyjnej: I.2.13., I.8.16., I.2.17.
- znaczenia poziomu nakładów ponoszonych na prace badawczo-rozwojowe w stymulowaniu wzrostu innowacyjności: I.2.16., I.2.14., I.9.3.

Natomiast w latach 2010-2012 zgłębiałam problematykę innowacji nietechnologicznych i ich znaczenia w działalności innowacyjnej. W prowadzonych badaniach eksplorowałam w szczególności subobszary badawcze związane ze:

- znaczeniem innowacji nietechnologicznych ze szczególnym uwzględnieniem innowacji organizacyjnych: I.2.12.

Do pobocznych obszarów zainteresowań w tym nurcie badawczym zaliczam:

- problematykę motywowania do zachowań innowacyjnych: I.2.22.
- problematykę skuteczności środowiskowej wdrażania innowacji: I.2.18., I.8.15.

Pogłębianie problematyki działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przesunęło moje zainteresowania w kierunku poszukiwania rozwiązań, w tym rozwiązań cechujących się innowacyjnym charakterem, których wdrożenie mogłoby pomóc przedsiębiorstwu w osiągnięciu założonych celów. Nurtem tym stało się zarządzanie projektami.

2.2. Opis nurtu badawczego: Zarządzanie projektami

W okresie 2012-2014 w prowadzonych badaniach skupiałam się na dwóch głównych płaszczyznach badawczych, które stanowiły: 1. relacja pomiędzy aktywnością projektową a postawami przedsiębiorczymi oraz 2. uwarunkowania sukcesu projektu.

Realizując prace badawcze w pierwszej płaszczyźnie badawczej w szczególności interesowały mnie aspekty związane z kluczowymi uwarunkowaniami kształtowania aktywności młodzieży w obszarze zarządzania projektami jako przykładu postaw przedsiębiorczych: I.2.9., I.6.6., I.6.7., I.8.14., I.2.11., I.7.1. Prowadzonym badaniom próbowałam nadać charakter interdyscyplinarny i włączać do procesu badawczego przedstawicieli innej dyscypliny naukowej.

Począwszy od roku 2015 moje zainteresowania naukowe zaczęły ewoluować w kierunku problemów, których w zarządzaniu projektami doświadczała specyficzna grupa podmiotów, którą stanowią przedsiębiorstwa rodzinne. Moje zainteresowanie tą grupą przedsiębiorstw wynikało z faktu, iż podmioty te stanowią nie tylko większość podmiotów w strukturze każdej gospodarki, ale pomimo istotnych ograniczeń w prowadzonej działalności są one w stanie uzyskiwać wysoką skuteczność prowadzonych działań, w tym związane z umiędzynarodowieniem czy budowaniem potencjału innowacyjnego. A zatem z punktu widzenia istniejącej luki badawczej, otwartym, nieeksploatowanym dotychczas obszarem był w mojej ocenie obszar związany z wykorzystaniem organizowania działań w formule projektu w aspekcie jego przyczyniania się do osiągania celów przedsiębiorców rodzinnych.

W pierwszym etapie badań podejmowałam próby identyfikacji problemów, których polscy przedsiębiorcy rodzinni doświadczyli w zarządzaniu projektami. Rezultatem tych dociekań były publikacje i referaty wygłoszone podczas międzynarodowych konferencji naukowych na wiodących uczelniach w Rumunii, Węgrzech i Łotwie. W szczególności interesowały mnie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- jakie są kluczowe wyzwania w zarządzaniu projektami: I.9.1., I.2.10., I.2.5., I.3.1., I.6.5., I.6.2.

- jakie kluczowe czynniki oddziałują na wynik projektu w postaci jego sukcesu lub niepowodzenia: I.2.1., I.2.2., I.2.3.

W drugim etapie moje dociekania naukowe ukierunkowały się na zarządzanie relacjami z interesariuszami w kontekście ryzyka generowanego przez otoczenie projektowe w perspektywie przedsiębiorstw rodzinnych. W prowadzonych badaniach podejmowałam problematykę:

- otoczenia i jego oddziaływania na aktywność projektową podmiotów rodzinnych: I.2.8., I.6.4., I.8.8., I.8.10., I.8.3.
- ryzyka interesariuszy w zarządzaniu projektami na przykładzie przedsiębiorstw rodzinnych: I.8.6.

Do pobocznych obszarów zainteresowań w tym nurcie badawczym zaliczam:

- problematykę kształtowania się aktywności badawczo-rozwojowej jako determinanty wzrostu podmiotów rodzinnych: I.8.11.

Do mojej aktywności naukowej powiązanej z tym nurtem badawczym zaliczam również redakcje naukowe monografii: I.4.1., i.4.2.

2.3. Opis nurtu badawczego: Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kulturowych

Nurt ten przypadł na lata 2016-2020. Moje dociekania naukowe skupiły się na problematyce uwarunkowań kulturowych działalności przedsiębiorstw rodzinnych. Dotyczyło to w szczególności:

- problemów kulturowych w zarządzaniu projektami: I.2.7., I.6.3., I.6.1., I.8.2.
- kulturowych aspektów budowania relacji z interesariuszami: I.5.2., I.8.4.

Zrealizowane badania zostały docenione przez środowisko badaczy przedsiębiorstw rodzinnych. W roku 2020 zostałam zaproszona do pełnienia funkcji członka założyciela Stowarzyszenia Badaczy Firm Rodzinnych - Fabernet.

Zwieńczeniem prac badawczych w ramach tego nurtu są dwie monografie. Pierwsza z nich jest monografia przedhabilitacyjna I.1.2. *Kulturowe aspekty zarządzania projektami w przedsiębiorstwach rodzinnych* wydana przez wydawnictwo Difin w roku 2020. Drugą monografią jest praca I.1.1. *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych* wydana w roku 2021 przez wydawnictwo Difin, którą wskazałam jako osiągnięcie naukowe.

Do pobocznych obszarów zainteresowań w tym nurcie badawczym zaliczam problematykę kluczowych uwarunkowań kształtujących postawy sukcesyjne młodych osób z rodzin przedsiębiorców: I.8.5., I.8.1., I.2.4., I.2.6.

2.4. Poboczne obszary zainteresowań badawczych

Do pobocznych obszarów zainteresowań badawczych zaliczam:

- problematykę uwarunkowań wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw: I.3.2., I.3.3.
- problematykę wdrożenia innowacyjnych rozwiązań w warunkach rynku polskiego oraz budowania przewag konkurencyjnych przez rozwiązania chromatografii gazowej- do tej grupy należą publikacje będące wynikiem mojego udziału w realizacji interdyscyplinarnego projektu badawczego „*Analiza możliwości wdrożenia innowacyjnych metod oznaczania farmaceutyków w próbach środowiskowych, klinicznych i żywnościowych z wykorzystaniem techniki GC, GC-MS*”. Są to publikacje oznaczone jako: I.5.3., I.5.1., I.8.7., I.8.9. Z powyższego zbioru, publikacje I.5.3. i I.5.1. opublikowano w czasopismach posiadających Impact Factor i cytowanych w bazie Web of Science. Łączny Impact Factor dla tych prac wyniósł 2,895.

2.5. Sumaryczne zestawienie dorobku publikacyjnego oraz wskaźniki wpływu

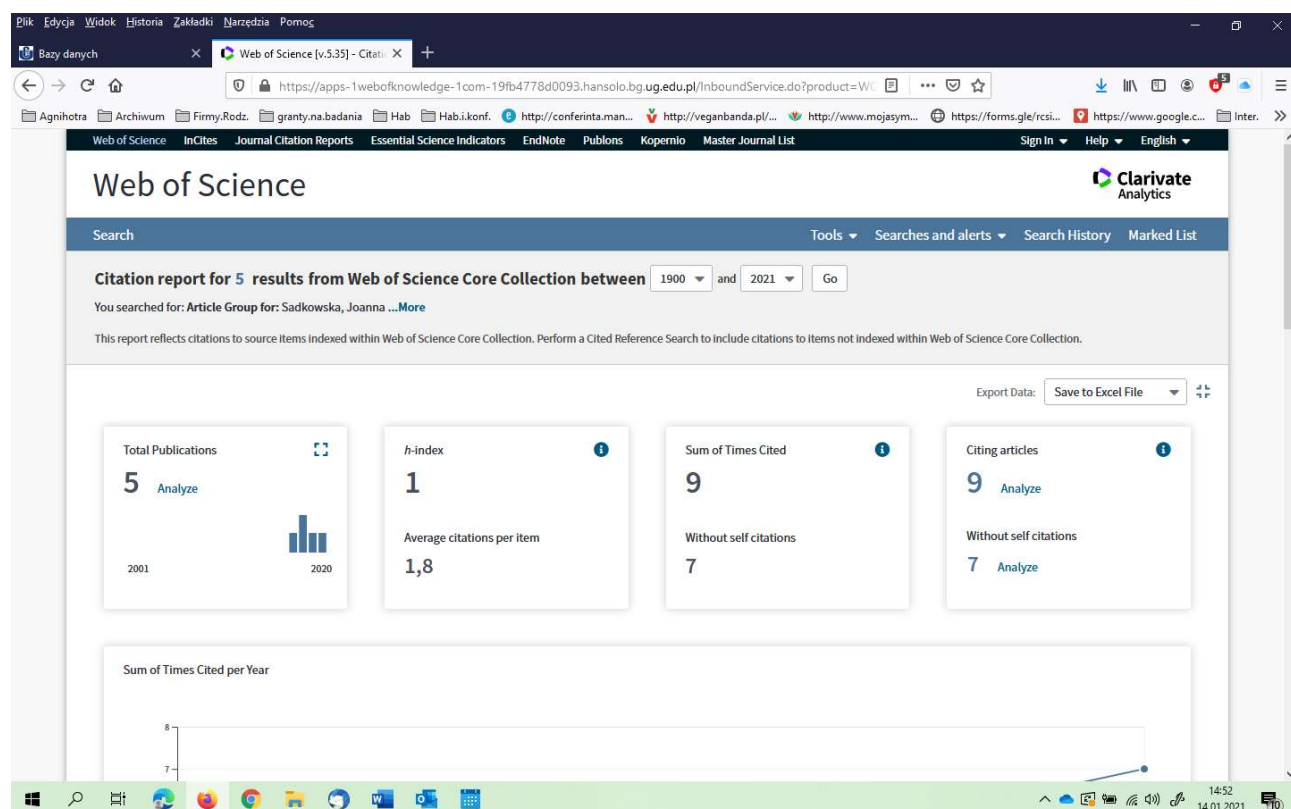
Syntetyczne zestawienie dorobku ujęto w poniższej tabeli.

Tabela 1. Sumaryczne ujęcie dorobku publikacyjnego po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych, stan na: 01.02.2021.

| Rodzaj osiągnięcia | Autorstwo | | Współautorstwo | | Razem |
|--|-----------|--------|----------------|--------|-----------|
| | j.pol. | j.ang. | j.pol. | j.ang. | |
| Publikacje naukowe | | | | | |
| Monografie naukowe | 2 | | | | 2 |
| Publikacje naukowe z Impact Factor | | 1 | | 2 | 3 |
| Artykuły i inne publikacje zagranicą (bez Impact Factor) | | 6 | | 2 | 8 |
| Rozdziały w monografiach naukowych | 11 | 3 | 7 | 2 | 23 |
| Artykuły na liście czasopism punktowanych MNiSW | 8 | 3 | 5 | | 16 |
| Artykuły przed wprowadzeniem punktacji MNiSW | 4 | 1 | | 1 | 6 |

| | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Redakcje naukowe monografii | | | 4 | | 4 |
| Wstępy do monografii | | | 3 | | 3 |
| Redakcje numerów czasopism | | | 2 | | 2 |
| Razem publikacje naukowe | 25 | 14 | 21 | 7 | 67 |
| Wskaźniki dokonań naukowych | | | | | |
| Liczba punktów według MNIŚW | 887 | | | | |
| Liczba cytowań według bazy Web of Science (bez autocytowań) | 7 | | | | |
| h-indeks według bazy Web of Science | 1 | | | | |
| Liczba cytowań według bazy Harzings Publish or Perish | 62 | | | | |
| Liczba cytowań według bazy Google Scholar | 61 | | | | |
| Indeks Hirscha według bazy Harzings Publish or Perish | 4 | | | | |
| Indeks Hirscha według Google Scholar | 4 | | | | |

Źródło: Opracowanie własne.



2.6. Nagrody i wyróżnienia

Po uzyskaniu stopnia doktora otrzymałam następujące wyróżnienia i nagrody za prowadzoną działalność naukową:

- 2020: Indywidualna Nagroda III Stopnia Rektora Uniwersytetu Gdańskiego za działalność naukową.
- 2019: Indywidualna Nagroda III Stopnia Rektora Uniwersytetu Gdańskiego za działalność naukową.
- 2017: Wyróżnienie Rektora Uniwersytetu Gdańskiego w formie listu gratulacyjnego za współautorską publikację: Sadkowska J., Caban M., Chmielewski M., Stepnowski P., Kumirska J., *Environmental aspects of using gas chromatography for determination of pharmaceutical residues in samples characterized by different composition of the matrix*, Archives of Environmental Protection" 2017, vol. 43, no. 3 (IF2017= 1,120).

Inne nagrody i wyróżnienia:

- 2019: Medal Komisji Edukacji Narodowej za szczególne zasługi dla oświaty.

2.7. Uczestnictwo w konferencjach i seminariach naukowych w kraju

W okresie 2005-2020 uczestniczyłam w 17 międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych na terenie kraju. Wygłosiłam na nich 12 referatów. W roku 2019 zostałam powołana do przewodniczenia jednej z prowadzonych sesji podczas międzynarodowej konferencji poświęconej problematyce przedsiębiorstw rodzinnych.

W powyższym okresie brałam także udział w 21 krajowych konferencjach naukowych, gdzie wygłosiłam 5 referatów, 16 razy brałam natomiast aktywny udział w panelu dyskusyjnym, 2 razy przewodniczyłam sesji naukowej.

Łącznie po uzyskaniu stopnia doktora brałam udział w 38 konferencjach naukowych organizowanych na terenie kraju, podczas których oprócz aktywnego udziału w panelach dyskusyjnych, wygłosiłam 17 referatów. Łącznie 3-krotnie przewodniczyłam sesjom naukowym.

2.8. Szkolenia i staże naukowe w kraju

We wskazanym okresie odbyłam na terenie kraju dwa krótkie szkolenia oraz jeden trwający 22 miesiące staż naukowy.

- grudzień 2017 - wrzesień 2019: Staż naukowy na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Celem stażu były: 1. realizacja projektu badawczego dotyczącego badania orientacji przedsiębiorczej młodych ludzi 2. realizacja projektu badawczego dotyczącego badania postaw sukcesyjnych 3. doskonalenie warsztatu badawczego. Publikacyjnym rezultatem stażu jest przygotowywany współautorski artykuł *The analysis of the entrepreneurial propensity of students with the Entrepreneurial Propensity Index (EPI)*.
- 2016: Udział w szkoleniu dla asesorów nagrody *Project Excellence Award*- International Project Management Association - podnoszenie kwalifikacji w obszarze zarządzania projektami.
- 2016: Udział w seminarium organizowanym przez IPMA Polska poświęconym podnoszeniu kwalifikacji z zakresu zarządzania projektami przez Studentów organizowanym przez IPMA Polska oraz Szkołę Główną Handlową.

2.9. Udział w naukowych projektach badawczych

We wskazanym okresie brałam udział jako wykonawca w dwóch projektach naukowych finansowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Rezultatem publikacyjnym jest 5 artykułów, w tym 2 indeksowane w bazie Web of Science i posiadające Impact Factor. Łączny IF za powyższe publikacje wyniósł 2,895.

- 2015 -2016: udział w projekcie badawczym jako członek zespołu projektowego „Analiza możliwości wdrożenia innowacyjnych metodyk oznaczania farmaceutyków w próbach środowiskowych, klinicznych i żywnościowych z wykorzystaniem techniki GC, GC-MS” realizowanym przez Wydział Zarządzania UG z Wydziałem Chemii UG, projekt TANGO współfinansowany przez NCBiR i NCN, numer: Tango 1/268806/NCBR/2015. Wykonywane zadania obejmowały: 1. zaprojektowanie i przeprowadzenie badania rynku analityki chemicznej w Polsce 2. badanie przewag konkurencyjnych proponowanego rozwiązania w postaci wykorzystania techniki chromatografii gazowej do oznaczania pozostałości farmaceutyków w próbkach środowiskowych. Analiza została ukierunkowana na zidentyfikowanie kluczowych źródeł przewagi w obszarze: jakości, ceny oraz możliwości zastosowań w różnych sektorach gospodarki.

Rezultatem udziału w projekcie są następujące publikacje: I.5.3., I.5.1., I.8.7., I.8.9. Artykuły oznaczone jako I.5.3. i I.5.1. opublikowano w czasopismach posiadających Impact Factor i cytowanych w bazie Web of Science. Łączny Impact Factor dla obu prac wyniósł 2,895.

- 2015-2018: udział w projekcie badawczym jako członek zespołu projektowego „Dedykowana metodyka zarządzania projektami inwestycyjnymi w obszarze dystrybucji energii elektrycznej” realizowanego przez konsorcjum: Uniwersytet Gdański, Akademia Górniczo-Hutnicza, ENERGA Operator SA, CRE Consulting Sp. z o.o. - finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju ID_244956. Wykonywane zadania obejmowały przygotowywanie cyklicznego opracowania dedykowanego sektorowi energetycznemu w Polsce - analizami objęto działy tematyczne: rynek energii, inwestycje i finanse, technologie i odnawialne źródła energii, ekologia i społeczna odpowiedzialność, prawo.

Rezultatem udziału w projekcie jest współautorska publikacja I.8.8.

Ponadto w latach 2005-2010 byłam kierownikiem 3 grantów badawczych realizowanych w ramach tak zwanych badań własnych (BW) uczelni.

- 2010: *Innowacje nietechnologiczne w działalności przedsiębiorstw.*
- 2009: *Wpływ działalności badawczo-rozwojowej na zmiany innowacyjności przedsiębiorstw.*
- 2005: *Motywowanie do innowacji - doświadczenia zagraniczne, propozycje rozwiązań w warunkach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw.*

2.10. Udział w sieciach badawczych i innych programach

W okresie 2005 -2020 prowadziłam badania w ramach 3 sieci badawczych tworzonych wraz z innymi polskimi uczelniami.

W latach 2018 -2020 byłam koordynatorem ze strony Uniwersytetu Gdańskiego, projektu realizowanego w konsorcjum badawczym utworzonym przez trzy uczelnie: Politechnikę Gdańską- Wydział Zarządzania i Ekonomii, Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży oraz Uniwersytet Gdański, w celu badania postaw przedsiębiorczych studentów rozpoczynających studia. Prowadzone prace badawcze były częścią realizowanego przez Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej projektu realizacji projektu badawczego SEAS- Survey on Entrepreneurial Attitudes of Students.

Rezultatem prowadzonych prac jest przygotowywana współautorska publikacja w języku angielskim, w której zaproponowano pomiar *skłonności przedsiębiorczej studentów z wykorzystaniem Entrepreneurial Propensity Index (EPI).*

W okresie 2018 -2020 byłam inicjatorem i członkiem konsorcjum badawczego utworzonego przez trzy uczelnie: Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Instytut Przedsiębiorstwa, Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Uniwersytet Gdański w celu realizacji projektu badawczego poświęconego badaniu postaw przedsiębiorczych studentów kierunków ekonomicznych z rodzin przedsiębiorców. Rezultatem prowadzonych prac są publikacje: I.2.6., I.8.1., I.8.5.

We wskazanym okresie uczestniczyłam ponadto w innych programach europejskich oraz innych programach międzynarodowych i krajowych.

- 2018 - 2020: Udział jako wykonawca w projekcie Program Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.

Wykonywane zadania obejmowały: opracowanie sylabusu dla przedmiotu *ABC Przedsiębiorczości* jako części procesu wprowadzenia nowych elementów kompleksowej struktury procesu dydaktycznego z wykorzystaniem wysokospecjalistycznych kursów i szkoleń dla kadry dydaktycznej oraz kadry zarządczej i administracyjnej, a także usprawnienie procesów informatycznego zarządzania uczelnią.

- 2015: Udział w międzynarodowym projekcie *Generation Balt- Linking Maritime Education with the Changing Job Market for a New Generation of Baltic Sea Experts* realizowanym przez Politechnikę Gdańską we współpracy z Uniwersytetem Szczecińskim, University of Rostock, Klaipeda University, Linneus University.

Rezultatem udziału w projekcie było przeprowadzenie zajęć Practical Application of Project Tools in Project Management- a Case Study.

- 2014: Udział w międzynarodowym projekcie "PWP- Uniwersytet Jutra- Umiędzynarodowienie Kształcenia w Uniwersytecie Gdańskim poprzez Współpracę z Uniwersyte-tem Houston- Downtown" (numer umowy: UDA-POKL. 04.01.01-00-025/13).

Rezultatem udziału w projekcie było opracowanie rozdziału w skrypcie akademickim w języku angielskim I.11.2.

- 2010 - 2011: Udział w projekcie Pomorska Platforma Innowacyjnej Współpracy Akademicko-Przemysłowej *Innopomerania* dofinansowanego z programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”.

Realizowane zadania: koordynator merytoryczny na studiach podyplomowych „Zarządzanie Innowacyjnymi Technologiami” realizowanych na Uniwersytecie Gdańskim.

- 2010: Ekspert oraz trener w programie South Baltic Programme- CAPACITY Building Project.
- 2010: Członek Komisji Oceniającej wnioski stażowe w projekcie Pomorska Platforma Innowacyjnej Współpracy Akademicko-Przemysłowej *Innopomerania* dofinansowanego z programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”.

2.11. Przygotowanie recenzji

W okresie 2005-2020 przygotowywałam łącznie 38 recenzji. Były to: 3 recenzje monografii, 20 recenzji artykułów w języku polskim oraz 15 recenzji artykułów w języku angielskim. Artykuły te były przygotowane na międzynarodowe konferencje naukowe organizowane zagranicą, w tym między innymi na uczelnie takie jak: University of Hertfordshire, Academia de Studii Economice din Bucuresti, University of Strathclyde Business School. Recenzowałam również artykuły do czasopisma „Management and Economics Review” wydawanego przez największy i najbardziej prestiżowy uniwersytet ekonomiczny w Rumunii- Academia de Studii Economice din Bucuresti. Przygotowałam również recenzję artykułu do czasopisma „Marketing i Rynek”.

3. Działalność naukowa zagranicą i współpraca międzynarodowa

3.1. Uczestnictwo w międzynarodowych konferencjach naukowych zagranicą

W okresie 2005-2020 uczestniczyłam w 6 międzynarodowych konferencjach naukowych zagranicą. Konferencje te były organizowane przez następujące uczelnie zagraniczne:

- Academia de Studii Economice din Bucuresti, dwukrotny udział
- University of Latvia, Ryga
- Budapest University of Technology and Economics (BME), Department of Finance
- University of Finance and Administration, Praga
- Filia Uniwersytetu w Białymstoku w Wilnie.

Wygłosiłam na nich 6 referatów (II.2.1., II.2.2., II.2.3., II.2.4., II.2.5., II.2.6.).

Dwukrotnie zostałam zaproszona do przewodniczenia sesjom (II.2.1., II.2.2.). Ponadto uczestniczyłam w 2 seminariach naukowych zagranicą, podczas których brałam aktywny udział w panelu dyskusyjnym:

- 2015: „Advanced Project Management for the Utility and Generation Industry”, Berlin.
- 2015: „Global EPC Project Management Forum for the Energy Industry”, Berlin.

Po uzyskaniu stopnia doktora zostałam dwukrotnie powołana do przewodniczenia sesjom naukowym podczas międzynarodowych konferencji organizowanych zagranicą. Były to: Budapest University of Technology and Economics (BME), Department of Finance oraz University of Finance and Administration w Pradze.

3.2. Zagraniczna współpraca badawcza

Od roku 2015 prowadzę współpracę badawczą z Uniwersytetem Ekonomicznym w Bukareszcie- Academia de Studii Economice din Bucuresti. W ramach powyższej współpracy [uczestniczyłam w latach 2015 - 2016 w międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych przez powyższą uczelnię](#). Wraz z prof. Nadia Ciocoiu, Lavinia Totan, Adina Proteasa realizuję projekt poświęcony zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach sektora MSP „Project management in small nad medium Romanian Enterprises”.

Rezultatem powyższej współpracy jest współautorska publikacja I.6.2.: Joanna Sadkowska, Nadia Ciocoiu, Lavinia Totan, Adina Prioteasa, *Project management in small and medium enterprises: A comparison between Romania and Poland*, "Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research", 1/2020, ss. 197-214.

Od 2016 roku prowadzę również współpracę badawczą z Babes Bolyai University w Brasov, z prof. Adina Negrusa. Prowadzone badania dotyczyły czynników warunkujących przedsiębiorczość studentów. Rezultatem powyższej współpracy jest współautorska publikacja I.7.1.: Adina Negrusa, Valentin Toader, Joanna Sadkowska, *Study of Connection Between the Obstacles Perceived and Entrepreneurial Attitude of Students from Transylvania*, Proceedings of the 3rd International Conference "Inclusive and Sustainable Economic Growth. Challenges, Measures and Solutions", Brasov 2019, ss. 1-6.

3.3. Zagraniczne wizyty studyjne związane z prowadzoną współpracą badawczą

W 2017 roku odbyłam wizytę studyjną w Uniwersytet Ekonomiczny w Bukareszcie - Wydział Zarządzania - Academia de Studii Economice din Bucuresti w dniach 31.10-4.11.2017. Rezultatem powyższej wizyty studyjnej jest współautorska publikacja I.6.2.

3.4. Działalność dydaktyczna zagranicą

Po uzyskaniu stopnia doktora 5 razy prowadziłam wykłady na zagranicznych uczelniach.

- 2017: Academia de Studii Economice din Bucuresti - Przeprowadzenie seminarium naukowego „*Project management*” we współpracy z: prof. Andreea Zamfir, dr Aurelia Stanescu, 5 dni.
- 2017: VERN- University of Applied Science Zagreb - Przeprowadzenie cyklu wykładów „*Project Management*”, 4 dni
- 2010: Universidad Miguel Cervantes w Valladolid, Hiszpania - Przeprowadzenie cyklu wykładów „*Successful Innovation Management*”, 5 dni.
- 2008: Aalborg University, Dania- Przeprowadzenie cyklu wykładów „*Managing Innovation in Business*” w Aalborg University, 5 dni.
- 2007: Universidad Miquel Cervantes w Valladolid, Hiszpania- Przeprowadzenie wykładu gościnnego „*Competitive Innovation Management*”, 4 dni.

3.5. Pozostałe formy działalności międzynarodowej

Pozostałe formy mojej aktywności międzynarodowej ujęłam poniżej.

- od 2017: członek rady naukowej czasopisma „*Management and Economics Review*” wydawanego przez Academia de Studii Economice din Bucuresti.
- od 2016: członek rady naukowo - doradczej czasopisma „*European Journal of Economics and Business Studies*” publikowanego przez European Centre for Science Education and Research.
- Członek rady naukowej konferencji naukowych: EIIC – Electronic Interdisciplinary Conference 2016, QUAESTI - Virtual Multidiscipline Conference 2016, ICTIC 2017, ScieConf 2017, International Scientific Symposium „*Economics, Business and Finance*” - Jurmala, Łotwa, 2017.
- Recenzent artykułów przygotowanych na międzynarodowe konferencje naukowe: EII- Electronic Interdisciplinary Conference 2016, ICICM 2016 „*The 6th International Conference on Information Communication and Management*” organizowaną przez University of Herfordshire, QUAESTI 2016, ICTIC 2017, EURAM 2017 organizowaną przez European Academy of Management i University of Strathclyde Business School, ScieConf 2017.
- Recenzent artykułów do czasopisma „*Management and Economics Review*” wydawanego przez Academia de Studii Economice din Bucuresti w roku 2017 i 2019.

3.6. Sumaryczne zestawienie pozostałego dorobku naukowego

Syntetyczne ujęcie mojego dorobku publikacyjnego w okresie 2005 -2020 przedstawiłam w tabeli 2.

Tabela 2. Sumaryczne zestawienie pozostałego dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych

| Rodzaj osiągnięcia | W Polsce | Zagranicą | Razem |
|--|----------|-----------|----------|
| Uzyskane nagrody za działalność naukową | 3 | | 3 |
| Uzyskane wyróżnienia za działalność naukową | 1 | | 1 |
| Udział w projektach badawczych projektów finansowanych na drodze konkursów (NCN, NCBiR) | 2 | | 2 |
| Udział w projektach badawczych w ramach tzw. badań własnych uczelni | 3 | | 3 |
| Udział w sieciach i konsorcjach badawczych | 3 | | 3 |
| Uczestnictwo w programach europejskich oraz innych programach międzynarodowych i krajowych | 4 | | 4 |
| Udział w radach naukowych czasopism | | 1 | 1 |
| Udział w radach naukowych konferencji naukowych | 4 | 5 | 9 |
| Recenzje monografii | 2 | | 2 |
| Recenzje artykułów w czasopismach wykonane w języku polskim /angielskim | 18 | 4 | 22 |
| Recenzje artykułów przygotowanych na konferencje | 2 | 11 | 13 |
| Wygłoszenie referatu na międzynarodowych konferencjach naukowych | 13 | 6 | 19 |
| Wygłoszenie referatu na krajowych konferencjach naukowych i sympozjach badawczych | 5 | | 5 |
| Przewodniczenie sesjom podczas krajowych i międzynarodowych konferencji naukowych | 3 | 2 | 5 |
| Udział w międzynarodowych konferencjach naukowych (bez wygłoszenia referatu) | 4 | 2 | 6 |

| | | | |
|---|----|---|----|
| Udział w krajowych konferencjach naukowych i sympozjach badawczych (bez wygłoszenia referatu) | 14 | | 14 |
| Stáže naukowe krajowe powyżej 1 roku | 1 | | 1 |
| Stáže naukowe zagraniczne poniżej 1 miesiąca | | 1 | 1 |

Źródło: Opracowanie własne.

4. Omówienie osiągnięcia naukowego

4.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust. 2 *Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz.U. 2017 poz. 1789) wskazuję monografię:

Sadkowska Joanna, *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Difin, Warszawa 2021, ISBN: 978-83-8085-894-7, ss. 1-350.

Recenzentami wydawniczymi monografii byli:

- prof. zw. dr hab. Joanna Moczyłowska, z Politechniki Białostockiej,
- dr hab. Barbara Mazur, Profesor Politechniki Lubelskiej.

4.2. Omówienie osiągnięcia naukowego wskazanego jako stanowiące znaczący wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości

4.2.1. Uzasadnienie podjęcia badań - identyfikacja luki badawczej

Znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych dla rozwoju każdej gospodarki na świecie jest doniosłe. Stanowiące własność rodziny, zarządzane przez członków rodziny lub przez menedżerów zewnętrznych, podmioty posiadają dominujący udział w gospodarkach większości państw. Pomimo faktu, iż podmioty będące własnością i zarządzane przez rodziny stanowią coraz lepiej i bardziej dogłębnie przebadaną grupę przedsiębiorstw, nadal nie zrozumiano wszystkich aspektów działalności prowadzonej przez te przedsiębiorstwa (Kubicek, 2020, s. 194-227; Astrachan, 2003, s. 567-573). O ile do obszarów relatywnie dobrze zbadanych należy zaliczyć między innymi: uwarunkowania i przebieg procesu sukcesji, procesy plano-

wania i zarządzania strategicznego, formułowanie celów i strategii rozwoju podmiotów rodzinnych (Klimek, 2019; Zajkowski, 2018; Sobiecki, 2018; Safin, 2007; Sharma, Chrisman, Chua, 1997) czy modele biznesu (Leszczewska, 2016; Safin, Huelsbeck, 2016), to obszar związany z poznaniem aspektów kulturowych działalności podmiotów rodzinnych pomimo badań realizowanych w tym obszarze poznawczym (Sułkowski, 2016), nadal pozostawia ważne pytania badawcze otwartymi. M. Vallejo (2011, s. 47-64) twierdzi przykładowo, że w prowadzonych badaniach nad przedsiębiorstwami rodzinnymi obszar kultury organizacyjnej był przez większość badaczy wręcz „ignorowany”, a tematyką tą zajęło się jedynie kilku autorów. P. Sharma (2004, s. 1-36) uważa natomiast, że rozwój kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych pozostaje nieprzebadany (*remains unstudied*). Tymczasem uchwycenie i poznanie wzorców kulturowych rodziny oraz biznesu jest jednym z kluczowych czynników w zrozumieniu zachowań oraz motywów postępowania przedsiębiorstw rodzinnych (Cruz, Hamilton, Jack, 2012, s. 147-161).

W konsekwencji w literaturze światowej i krajowej występuje zauważalna luka badawcza związana z nierozpoznanie zjawiska, jakim jest kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych, a w konsekwencji: 1. niedostatecznym zdiagnozowaniem istoty oraz przejawów powyższego zjawiska, a także wymiarów kultury ryzyka i jej uwarunkowań 2. Niezidentyfikowaniem rodzajów kultury ryzyka oraz jej potencjalnego oddziaływania 3. brakiem analiz dotyczących potencjalnych możliwości sposobów kształtowania kultury ryzyka w przedsiębiorstwie. Brakuje również pogłębionych badań poświęconych poznaniu relacji, jaka występuje pomiędzy kulturą ryzyka a kulturą organizacyjną danego przedsiębiorstwa. Powyższy wątek badawczy jest w przypadku przedsiębiorczości rodzinnej kluczowy, przede wszystkim w kontekście poznania, jakie oddziaływanie na kulturę ryzyka wywiera kultura ryzyka właścicieli przedsiębiorstwa, a jakie kultura ryzyka innych interesariuszy, w tym pracowników.

Wskazana powyżej luka badawcza ma istotne konsekwencje w obszarze praktyki gospodarczej. W aspekcie praktycznym, w procesach zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym uwaga właściciela lub innej osoby zarządzającej koncentruje się na identyfikacji, a następnie analizie ryzyka w celu zaplanowania optymalnych reakcji na nie. Pomija się natomiast aspekty kulturowe związane z ryzykiem oraz znaczenie, jakie mają one dla podejmowanych decyzji, a w konsekwencji dla rezultatu prowadzonych działań i przedsięwzięć. Przedsiębiorcy rodzinni nie umieją identyfikować, przez co nie znają specyfiki kultury ryzyka istniejącej w przedsiębiorstwie, w efekcie finalnym zaś nie potrafią jej kształtować i rozwijać

zgodnie z przyjętymi założeniami. Ponadto przedsiębiorcy nie mając świadomości i wiedzy dotyczącej relacji pomiędzy kulturą ryzyka a kulturą innych interesariuszy nie potrafią zidentyfikować jej słabych i mocnych stron, oraz zagrożeń i szans, jakie z niej wynikają. W konsekwencji nierozpoznana kultura ryzyka może sama stanowić istotne źródło ryzyka dla przedsiębiorstwa, a przez to zmniejszać szanse na powodzenie realizowanych przedsięwzięć.

4.2.2. Problem badawczy oraz cele rozprawy

W monografii podjęto problem badawczy kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym. Przyjęto definicję, zgodnie z którą przedsiębiorstwo rodzinne jest rozumiane jako organizacja będąca własnością jednej lub kilku rodzin- stanowiących przez osoby połączone więzami krwi, małżeństwa lub adopcji - posiadających łączne udziały w wysokości minimum 51%. Podmiotem tym mogą zarządzać członkowie rodziny lub rodzin właścicielskich (Astrachan, Shanker, 2003; Lansberg, 1999), często z kilku pokoleń (Anderson, Reeb, 2003, s. 1301-1328) lub menedżerowie zewnętrzni. Inni członkowie rodziny wielokrotnie aktywnie uczestniczą w prowadzonej działalności.

Celem poznawczym pracy jest usystematyzowanie wiedzy dotyczącej kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym ze szczególnym uwzględnieniem:

- czym jest kultura ryzyka, jakie są jej cechy oraz przejawy,
- jakie są główne wymiary kultury ryzyka,
- jakie rodzaje kultury ryzyka mogą występować w przedsiębiorstwie rodzinnym,
- jakie kluczowe czynniki kształtują kulturę ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym,
- czy występują, a jeżeli tak to jakie są współzależności pomiędzy kulturą ryzyka właścicieli a kulturą ryzyka innych interesariuszy przedsiębiorstwa rodzinnego.

Celem metodycznym pracy jest skonstruowanie narzędzia do badania kultury ryzyka. Natomiast celem empirycznym pracy jest analiza i ocena kultury ryzyka w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.

4.2.3. Pytania badawcze

W pracy przyjęto za Allaire i Firsiroutu (1984, s. 16), że kultura organizacji jest potężnym „narzędziem” w procesie poznawania i rozumienia oraz interpretowania „życia danej organizacji”. Założono, że zidentyfikowanie, poznanie i zrozumienie istniejącej w przedsiębiorstwie kultury ryzyka ma istotne oddziaływanie na zachodzące w tym przedsiębiorstwie procesy doskonalenia. W konsekwencji postawiono następujące pytania badawcze.

1. Czym jest kultura ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym, jakie są jej cechy oraz w jaki sposób przejawia się ona w przedsiębiorstwie?
2. Jakie są kluczowe wymiary kultury ryzyka?
3. Jakie są główne rodzaje kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym?
4. Jakie kluczowe czynniki kształtują kulturę ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym i jaka jest rola właścicieli w tym procesie?
5. Jakie współzależności mogą współwystępować pomiędzy kulturą ryzyka a kulturą ryzyka innych interesariuszy przedsiębiorstwa rodzinnego?

Tak sformułowane pytania badawcze uwzględniają postulaty formułowane przez T. Zellweger (2014, s. 648-656) oraz M. Nordqvist (2009, s. 294-308), dotyczące uwzględnienia specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych oraz znaczenia i roli kultury w działalności tych podmiotów. Mają one również pozwolić na jak najlepsze rozpoznanie badanego zjawiska, a przez to zapewnić wysoką użyteczność przeprowadzonych analiz.

4.2.4. Metodyka prowadzonych badań

W pracy wykorzystano badania o charakterze jakościowym jako szczególnie predystynowane do analizowania złożoności zachowań ludzi w organizacji (Denzin, Lincoln, 1994). Badania jakościowe są również uważane za potężne narzędzia w budowaniu teorii (Reay, Zhang, 2014), a fundamentalne pytania dotyczące przedsiębiorstw powinny być zadawane właśnie przy udziale tych metod (Fletcher et al., 2016). Wybór badań jakościowych jako szczególnie predystynowanych do dostarczenia pogłębionej refleksji poznawczej został również podyktowany faktem, iż autorka prowadząc badania chciała utrzymać, jak określa to K. Konecki (2000), tak zwany kontekst odkrycia (*serendipity*), to znaczy w trakcie badań zachować możliwość odkrycia tego, co na początku badań nie było poszukiwane.

W części teoriopoznawczej wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa. Zastosowano usystematyzowany przegląd literatury (*systematic literature review*). Metoda ta polega na poszukiwaniu we wszechstronny sposób prac i badań poświęconych określonemu problemowi badawczemu, które są następnie analizowane by dokonać ich syntezy zgodnie z wcześniej przyjętym wzorcem (Klassen et al., 1998, s. 700). W naukach o zarządzaniu i jakości zwiększa to szanse na uzyskanie w prowadzonych badaniach wysokiej transparentności (Thorpe et 2005, s. 257-281). Zastosowanie systematycznej analizy literatury stanowi również swojego rodzaju punkt wyjścia do zidentyfikowania kolejnych kierunków poszukiwań badawczych (Müller, Pemsel, Shao, 2014).

W części empirycznej pracy wykorzystano metodę studium przypadku. Metoda ta poprzez udzielanie odpowiedzi na pytania, w jaki sposób oraz dlaczego, jest uważana za tę, która posiada potencjał aby wyjaśniać wielowymiarową rzeczywistość organizacji (Yin, 2009). Materiały badawcze pozyskano poprzez wykorzystanie swobodnego, pogłębionego wywiadu ukierunkowanego oraz kwestionariusza ankiety. Zastosowane metody i narzędzia badawcze miały pozwolić na jak najpełniejsze poznanie podjętego problemu badawczego. Na powyższy czynnik zwraca uwagę Ł. Sułkowski (2011a, s. 41). Cytowany autor uważa, że zastosowanie metod, które „pochodzą z różnych grup” może pogłębić czynione przez badacza refleksje poznawcze. W przypadku nauk o zarządzaniu i jakości, element ten ma ważne znaczenie. Wynika to w znaczącym stopniu ze złożonego charakteru podejmowanych problemów badawczych, które są związane z „życiem organizacji”.

Badaniem objęto cztery przedsiębiorstwa rodzinne. Zastosowano dobór celowy. Jako podstawę doboru podmiotów do badania przyjęto kryterium sukcesji oraz wielkości danego przedsiębiorstwa. Jako, że w populacji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce najliczniejszą grupę stanowią podmioty mikro i małe, zatrudniające poniżej 49 pracowników (PARP, 2019, 2015, 2009), badaniem objęto właśnie te przedsiębiorstwa. Z kolei włączenie kryterium sukcesji - porównywano podmioty przed sukcesją zarządzane przez pierwsze pokolenie oraz podmioty po sukcesji, zarządzane przez drugie pokolenie- ma na celu uchwycenie oddziaływania na badane zagadnienie czynnika, jakim jest przekazanie władzy kolejnemu pokoleniu.

W każdym z podmiotów badaniem objęto następujące grupy osób: 1. właściciele zarówno zarządzający, jak i niezarządzający, 2. osoby z rodziny: pracujące, niepracujące, zaangażowane oraz niezaangażowane w działalność przedsiębiorstwa 3. menedżerowie zewnętrzni (w przypadku ich zatrudnienia) 4. pracownicy spoza rodziny 5. potencjalni sukcesorzy (w przypadku, kiedy byli wyłonieni). Odpowiadając na prośbę właścicieli, zachowano anonimowość badanych przedsiębiorstw oraz osób, które uczestniczyły w badaniu.

4.2.5. Układ i struktura monografii

Monografia składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów oraz zakończenia. Układ oraz treść poszczególnych części pracy podporządkowano realizacji celu pracy.

W pierwszym rozdziale monografii podjęto problematykę ryzyka w perspektywie zarządzania. Przedstawiono istotę i rodzaje ryzyka. Przeanalizowano definicje ryzyka proponowane przez poszczególnych autorów by następnie zestawić je z definicjami niepewności, która nieodmiennie towarzyszy pojęciu ryzyka. Powyższe są tworzone zarówno poprzez struktury przedsiębiorstwa, jak również przez interesariuszy zlokalizowanych w jego bliższym

i dalszym otoczeniu. Podkreślono znaczenie procesów zarządzania ryzykiem, w tym identyfikowania i systematycznego analizowania ryzyka w kontekście osiągnięcia założonych celów. W ostatnim punkcie rozdziału wskazano na kluczową rolę procesu zarządzania ryzykiem w kontekście budowania wartości. Zaproponowano autorską koncepcję wykorzystania procesów skanowania i interpretowania otoczenia w budowaniu wartości właśnie poprzez zarządzanie ryzykiem.

W drugim rozdziale przedstawiono problematykę kultury ryzyka. Przenalizowano prace autorów zagranicznych i krajowych dotyczące podjętego problemu badawczego. Na podstawie przeprowadzonych analiz zidentyfikowano istniejącą lukę badawczą związaną z niewystarczającym rozpoznanieniem zagadnienia kultury ryzyka w przedsiębiorstwie. Podkreślono, iż większość przeprowadzonych badań dotyczyła kultury ryzyka w instytucjach sektora finansowego, a tym samym w niewystarczającym stopniu uwzględniała specyfikę działalności podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Powyższa luka występuje zarówno w opracowaniach teoretycznych, jak i pracach empirycznych. Przygotowano mapę obszarów badawczych dotyczących kultury ryzyka wymagających pogłębionych badań. W kolejnym kroku przedstawiono istotę kultury ryzyka w przedsiębiorstwie. Podjęto polemikę badawczą, że kultura ryzyka w przedsiębiorstwie nie jest tożsama z kulturą ryzyka w pojedynczych realizowanych przedsięwzięciach. Dokonano w formie tabelarycznej porównania pomiędzy kulturą ryzyka w przedsiębiorstwie a kulturą ryzyka w projekcie ukazując główne różnice. Przedstawiono kontekst kulturowy, społeczny i organizacyjny kultury ryzyka. Ukazano również relacje pomiędzy kulturą ryzyka a kulturą organizacyjną w przedsiębiorstwie.

Trzeci rozdział pracy poświęcono problematyce przedsiębiorstw rodzinnych. Przedstawiono dylematy, które towarzyszą badaczom przy definiowaniu podmiotów z tej grupy, by następnie pokazać stosowane w literaturze klasyfikacje. Przeanalizowano czynniki, które kształtują specyfikę działalności prowadzonej przez podmioty rodzinne, ukazując odmienność przedsiębiorstw rodzinnych w państwach Europy Środkowo-Wschodniej. Na podstawie przeprowadzonych analiz literatury wskazano, że „elementem”, który winien być uwzględniany w opisywaniu przedsiębiorstwa rodzinnego w szerszym niż dotychczas zakresie jest jego kultura. Czynniki te były w dotychczasowych badaniach uwzględniane tylko przez część autorów (Astrachan, Klein, Smyrniotis, 2002; Gallo, 2000).

W rozdziale czwartym pracy skupiono się na aspektach kulturowych dotyczących działalności przedsiębiorstw rodzinnych. Zawarto tu swojego rodzaju polemikę ontologiczną dotyczącą pojęcia kultury oraz kultury organizacyjnej. Zidentyfikowano kluczowe wyzwania

poznawcze związane z zagadnieniem kultury organizacyjnej, w tym także w kontekście realizacji coraz bardziej złożonych operacji biznesowych. Dokonano przeglądu badań światowych i krajowych poświęconych problematyce kultury organizacyjnej podmiotów będących własnością i kontrolowanych przez rodziny. Rozdział zamyka analiza metod poznawania kultury organizacyjnej podmiotów rodzinnych.

Kolejny, piąty rozdział monografii poświęcono zagadnieniu kultury ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przedstawiono istotę oraz uwarunkowania kultury ryzyka, by następnie na tak zarysowanym tle zidentyfikować i opisać zagadnienie kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania kultury właścicieli i ich rodzin. Na podstawie przeprowadzonych analiz i dociekań badawczych, po uwzględnieniu specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego, zaproponowano autorską klasyfikację wymiarów kultury ryzyka oraz autorską koncepcję rodzajów kultury ryzyka. W kolejnym punkcie opisano proces kształtowania kultury ryzyka w przedsiębiorstwie by następnie zidentyfikować i przeanalizować kulturę ryzyka w kontekście zagrożeń, jakie ona sama może tworzyć.

W kolejnym, szóstym rozdziale pracy przedstawiono metodykę prowadzonych badań. Po zidentyfikowaniu istniejącej w warstwie teoretycznej i empirycznej luki badawczej, przedstawiono problem badawczy, cel pracy i pytania badawcze. Szczególną uwagę skierowano na przedstawienie tła paradygmatycznego dla podjętego problemu badawczego w kontekście zachowania jak najwyższej adekwatności poznawczej. Następnie przedstawiono dobór zastosowanych metod, technik i narzędzi badawczych. Rozdział zamyka opis zrealizowanego postępowania badawczego.

Ostatni, siódmy rozdział monografii zachowuje charakter empiryczny. W jego pierwszej części zawarto autorski, jakościowy model kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym. W kolejnych punktach rozdziału przedstawiono studia przypadków poszczególnych przedsiębiorstw. Następnie, na tle wyników przeprowadzonych badań dotyczących kultury ryzyka w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych, przedstawiono udoskonalony model kultury ryzyka.

W podsumowaniu pracy zawarto najistotniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz konfrontując je z postawionymi pytaniami badawczymi. Wskazano również na kierunki dalszych badań w obszarze kultury ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych.

4.2.6. Rezultaty badań teoriopoznawczych

Będąca przedmiotem poszukiwań badawczych w niniejszej pracy kultura ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym odzwierciedla podejście do ryzyka pracowników danego podmiotu, jego

interesariuszy, przede wszystkim jednak podejście właścicieli oraz członków ich rodzin. Będąc pochodną dzielonych przez członków danego przedsiębiorstwa wierzeń, wartości, poglądów, przekonań oraz oczekiwań, kultura ryzyka wyraża się w sposobie rozumienia ryzyka, reakcjach i działaniach względem tych ryzyk. Kultura ryzyka jest ściśle powiązana z procesami interpretowania zachodzących wydarzeń związanych z ryzykiem, by następnie nadać im sens. Rozumienie ryzyka jest bowiem rezultatem tego, jaki dana osoba nadaje sens określonemu wydarzeniu. To właśnie powyższy czynnik wskazuje na kluczowe znaczenie „istnienia w danym podmiocie” świadomości dotyczącej kultury ryzyka. Kiedy znaczenia te są nieuświadomione, mogą one stanowić zagrożenie dla podejmowanych działań. W konsekwencji kultura ryzyka przejawia się w realizowanej strategii zarządzania ryzykiem wyrażającej się w sposobie jego identyfikowania, analizowania, oceny i planowania sposobu postępowania z ryzykiem. Kultura ryzyka w przedsiębiorstwie jest budowana w oparciu o wiedzę, umiejętności i kompetencje jego członków. Będzie ona wyrażać się również w sposobie doskonalenia procesów przepływu informacji o ryzyku i komunikacji, a także w sposobie budowania kompetencji, wiedzy i umiejętności poszczególnych osób dotyczących ryzyka.

Kultura ryzyka w badanych przedsiębiorstwach jest identyfikowana i „rozwijają się” w czterech głównych wymiarach, które stanowią: wiedza instytucjonalna, procesy, ludzie oraz struktura związana z oddziaływaniem właścicieli. Pierwszy z wymiarów kultury ryzyka, wiedza instytucjonalna obrazuje sposób korzystania z wiedzy o ryzyku, która już istnieje w przedsiębiorstwie. Ważnym czynnikiem jest tu sposób zachowania wiedzy dotyczącej ryzyka pozyskanej z realizacji dotychczasowych działań poprzez tak zwane *risk lessons learned*, w tym prowadzenie dzienników *risk lessons learned*. Kolejny z wymiarów obejmuje procesy dotyczące ryzyka, które mają miejsce w przedsiębiorstwie. Procesy te dotyczą w szczególności komunikowania ryzyka, ustanawiania polityki ryzyka, przepływu informacji o ryzyku, a także motywowania i wynagradzania za właściwe postępowanie z ryzykiem. Z obszarem stanowionym przez procesy jest ściśle powiązany kolejny obszar, który stanowią ludzie. O ile dwa poprzednie obszary obrazują perspektywę zewnętrzną, to ten jest osadzony w perspektywie wewnętrznej danego przedsiębiorstwa, ukazując badane zjawisko niejako od środka, poprzez pryzmat procesów mentalnych, które zachodzą u właścicieli oraz pracowników. Należą do nich przede wszystkim te związane z rozumieniem istoty i priorytetów dotyczących ryzyka, zaufania, postaw wobec ryzyka oraz orientacji czasowej względem ryzyka. Ostatni z wymiarów, który określono jako struktura, odzwierciedla oddziaływanie, jakie

na ryzyko i postępowanie z nim wywierają właściciele przedsiębiorstwa. Kluczowym elementem jest tu to, w jaki sposób wartości rodziny, w tym te dotyczące ryzyka przekładają się na sposób postępowania z ryzykiem- czy wartości rodzinne dominują nad wartościami biznesowymi, czy nie, czy pozostają one w równowadze. W następstwie identyfikacji wymiarów kultury ryzyka w danym przedsiębiorstwie rodzinnym, możliwe jest określenie profilu kultury ryzyka. Kultura ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym może być kulturą aktywną/pasywną, sformalizowaną/niesformalizowaną, pozytywną/negatywną, długoterminową/krótkoterminową oraz elastyczną/nieelastyczną.

Kultura ryzyka w przedsiębiorstwie jest „współtworzona” przez kultury ryzyka poszczególnych jego członków - poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa. Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego związana z jego strukturą własności i strukturą kontroli powoduje, że kulturą dominującą jest w większości przypadków kultura ryzyka właścicieli. Jest to związane przede wszystkim z faktem dominującego wpływu tej grupy interesariuszy na podejmowane decyzje i będące ich konsekwencją działania. W nielicznych przypadkach, w tym przede wszystkim w przypadku przeprowadzenia pozarodzinnej sukcesji zarządzania, można oczekiwać zwiększenia roli kultury ryzyka menedżerów zarządzających. Przeprowadzone badania pokazują jednak, iż w większości przypadków, to właśnie rodziny, nawet pomimo przekazania funkcji kierowniczych w ręce menedżerów zewnętrznych, nadal zachowują pełnię funkcji kontrolnych. Do kultur o znaczeniu drugorzędnym będą należały kultury ryzyka klienta oraz innych kluczowych interesariuszy danego podmiotu, przykładowo takich jak dostawcy czy wykonawcy. Taka sytuacja jest przede wszystkim wynikiem sposobu zorganizowania pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych. Natomiast z punktu widzenia potencjalnego oddziaływania kultury ryzyka, ważne znaczenie ma to, czy kultura ryzyka właścicieli będzie pozostawać w symbiozie z kulturami ryzyka innych interesariuszy, czy będą to kultury ortogonalne, bądź też czy pomiędzy poszczególnymi kulturami wystąpi konflikt.

Najbardziej pożądaną relacją jest symbiotyczność kultur rozumiana jako zbieżność podejścia do ryzyka przez właścicieli oraz pozostałych członków przedsiębiorstwa, a także jego najważniejszych interesariuszy zewnętrznych. Kluczowym zagrożeniem dla omawianej współzależności jest natomiast konflikt kultur mogący skutkować negatywnymi konsekwencjami dla skuteczności prowadzonych działań i podejmowanych decyzji.

Kultura ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym z jednej strony jest zatem narażona na oddziaływanie ryzyk wewnętrznych i zewnętrznych, z drugiej natomiast, czemu nie przyp-

sywano wystarczającej uwagi w zrealizowanych dotychczas badaniach, sama, poprzez generowanie określonych ryzyk, jest znaczącym ryzykiem. B. Bozeman i G. Kingsley (1998) podkreślają wprawdzie, iż bardziej ryzykowna kultura (*riskier culture*) jest pozytywnie skorelowana z chęcią kluczowego kierownictwa aby ufać pracownikom oraz jasnością misji organizacji, jednak stwierdzenie to dotyczy bardziej akceptowalnej skłonności do podejmowania ryzyka niż ryzyka samej kultury. Zagrożenia „generowane” przez kulturę ryzyka można sklasyfikować w trzech głównych grupach. Są to zagrożenia wynikające z atrybutów realizowanego w danym czasie działania lub przedsięwzięcia, zagrożenia tworzone przez zespół osób pracujących razem oraz zagrożenia związane z cechami samej kultury ryzyka w danym przedsiębiorstwie. Z punktu widzenia właścicieli przedsiębiorstwa oraz kadr zarządzających (w przypadku, kiedy nie są to właściciele), świadomość oraz wiedza dotycząca występowania przedstawionych powyżej zjawisk i zależności pomiędzy nimi może istotnie pozytywnie wpłynąć na rezultat podejmowanych działań.

4.2.7. Rezultaty badań empirycznych

Przeprowadzone badania pokazały, że kultura ryzyka w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych cechuje się ostrożnością, która jednak nie blokuje otwartości na podejmowanie kolejnych inicjatyw. Sposób ukształtowania kultury ryzyka jest przede wszystkim pochodną oddziaływania kultury właścicieli, która dominuje nad kulturą pracowników. Dotyczy to w szczególności właścicieli zarządzających. Podejście, jakie reprezentują oni wobec ryzyka wynika z oddziaływania dwóch grup uwarunkowań. Pierwsza z nich jest związana ze sposobem, w jaki osoby te zostały wychowane w rodzinie, pojęć oraz wartości, które zostały im przekazane. Druga natomiast wynika z indywidualnych cech charakteru oraz osobowości. Interesującym wątkiem badawczym jest to, że kultura ta rozwijała się w badanych podmiotach „uzupełniając” wiedzę oraz umiejętności, których sama „nie posiadała” od kultury ryzyka innych ważnych interesariuszy.

Przeprowadzone badania pokazały również, że w większości badanych przedsiębiorstw rodzinnych kultura ryzyka pozostaje niesformalizowana. Jest to powiązane z oddziaływaniem dwóch głównych czynników. Pierwszym z nich jest wielkość przedsiębiorstwa - większość podmiotów rodzinnych stanowią w każdej gospodarce przedsiębiorstwa mikro i małe. Drugim uwarunkowaniem jest natomiast specyfika prowadzonej działalności. Potwierdzają to wyniki badania w przedsiębiorstwie C, które realizując procesy produkcyjne o wysokim zaawansowaniu technologicznym związane z obróbką na maszynach typu CNC, musiało wdrożyć procedury oraz dokumenty dotyczące przede wszystkim analizy ryzyka oraz

postępowania z wyrobami na poszczególnych stanowiskach pracy. Zostało to również podyktowane wymaganiami strategicznego partnera spółki będącego jednocześnie jej głównym odbiorcą. Z kolei w ostatnim badanym podmiocie właściciele z II pokolenia posiadają świadomość dotyczącą znaczenia procesów dokumentowania wdrażanego podejścia do ryzyka i działań obarczonych ryzykiem, jednak ze względu na hamujący wpływ ojca - założyciela podmiotu, nawet pomimo przeprowadzenia sukcesji, nie są w stanie takich działań wprowadzić ze względu na brak akceptacji i opór ojca.

Kluczowe przejawy oraz atrybuty kultury ryzyka, które cechowały badane przedsiębiorstwa rodzinne zostały w sposób syntetyczny przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Kształtowanie się kultury ryzyka w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych - synteza wyników badań

| Wymiar kultury ryzyka | Cechy kultury ryzyka w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych |
|------------------------|---|
| | kluczowe wnioski |
| wiedza instytucjonalna | <ul style="list-style-type: none"> • pomimo faktu, że badane podmioty korzystają z wypracowanej i zgromadzonej wiedzy, to wiedza ta nie została zapisana - ma ona w znaczącym stopniu charakter intuicyjny • w badanych przedsiębiorstwach nie zapisano również ustanowionej polityki ryzyka oraz strategii zarządzania ryzykiem, pomimo, że takowe nieformalnie istnieją oraz są stosowane |
| ludzie | <ul style="list-style-type: none"> • pomimo tego, że właściciele starają się włączać pracowników do procesów postępowania z ryzykiem, to udział osób spoza rodziny ma wyłącznie charakter doradczy • pracownicy stanowią cenne źródło wiedzy o ryzyku, ich sugestie dotyczące ryzyka są analizowane przez właścicieli, jednak główna odpowiedzialność oraz decyzje dotyczące ryzyka spoczywają w pełni na właścicielach |
| procesy | <ul style="list-style-type: none"> • pomimo wdrożenia pojedynczych procesów w obszarze zarządzania ryzykiem, procesy te nie zostały sformalizowane- nie zostały one również skupione w wiązki procesów, co istotnie zwiększyłoby efekt synergiczny prowadzonych działań i podejmowanych inicjatyw |

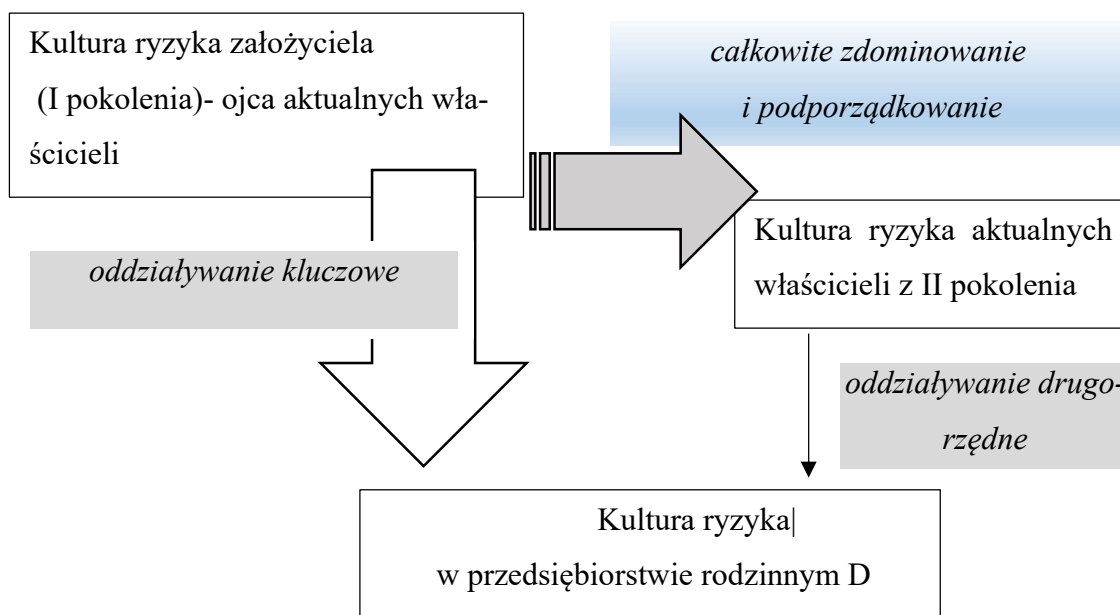
| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • tylko w jednym z badanych podmiotów dokonano sformalizowania procesów zarządzania ryzykiem, w aspekcie jego identyfikowania, analizowania, monitorowania i reagowania na ryzyko - zostało to w znaczącym stopniu podyktowane wdrożeniem normy ISO 9001 |
| Struktura - oddziaływanie właścicieli | <ul style="list-style-type: none"> • odpowiedzialność oraz gotowość do poniesienia konsekwencji związanych z oddziaływaniem ryzyka spoczywa na właścicielach • istnieje wysoka świadomość właścicieli dotycząca ryzyka i jego oddziaływania zarówno w kontekście tworzonych zagrożeń, jak i szans - pomimo braku „formalnej wiedzy” o ryzyku uzyskanej podczas specjalistycznych form kształcenia • badane podmioty cechuje zdolność do przekształcania pojawiających się zagrożeń w możliwości rozwoju dla przedsiębiorstwa • istotne zagrożenie dla kultury ryzyka jest w przypadku badanych przedsiębiorstw rodzinnych związane z blokowaniem inicjatyw dotyczących ryzyka podejmowanych przez właścicieli z II pokolenia przez właścicieli z I pokolenia i, pomimo przeprowadzenia sukcesji, utrzymywanie faktycznej władzy i decyzyjności przez te osoby |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań należy wyeksponować bardzo interesujący wątek badawczy dotyczący relacji pomiędzy kształtowaniem się kultury ryzyka a transferem władzy i przekazaniem funkcji kierowniczych przez I pokolenie pokoleniu II. Na przykładzie przedsiębiorstwa C, które jest aktualnie zarządzane przez kolejne pokolenie, widać, w jaki sposób przejęcie zarządzania przez II pokolenie zmieniło podejście do ryzyka panujące w przedsiębiorstwie w wymiarze wiedzy instytucjonalnej oraz procesów. Dokonano formalizacji procesów związanych z identyfikowaniem oraz z analizą ryzyka, wprowadzając odpowiednią dokumentację.

Jak znacząca jest różnorodność przedsiębiorstw rodzinnych widać również na przykładzie badań przeprowadzonych w kolejnym przedsiębiorstwie rodzinnym po sukcesji, przedsiębiorstwie D. W przypadku tego podmiotu, zidentyfikowano odmienną sytuację, gdzie kultura ryzyka w przedsiębiorstwie została w pełni zdominowana przez kulturę ryzyka ojca rodziny. Pomimo przeprowadzenia sukcesji i przekazania formalnej własności i zarządzania dzieciom - II pokoleniu, w rzeczywistości nie zmieniło to sposobu zarządzania spółką, w której nadal faktycznym decydentem pozostaje ojciec rodziny. Powyższy schemat funkcjonowania przedsiębiorstwa jest jednocześnie kluczowym uwarunkowaniem kultury ryzyka,

która w nim istnieje. Jest to związane z faktem, że kultura ryzyka ojca, założyciela i osoby, która zarządzała podmiotem przez pierwsze lata jego funkcjonowania w pełni zdominowała kulturę ryzyka aktualnych współwłaścicieli. Relację tę zobrazowano na rysunku 1.

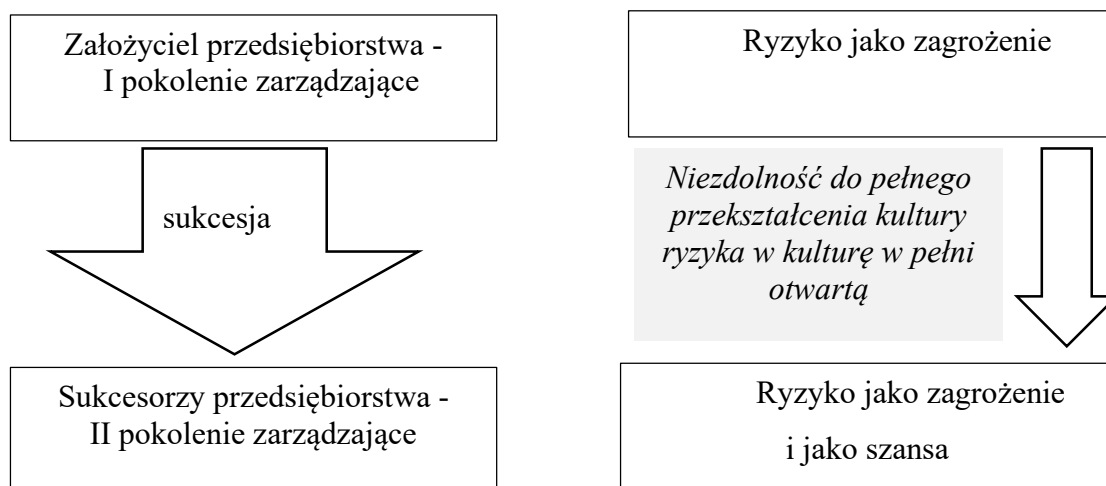


Rysunek 1. Kluczowe uwarunkowania kształtowania się kultury ryzyka w przedsiębiorstwie D

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawione na powyższym rysunku odzwierciedlenie sytuacji aktualnie panującej w badanym podmiocie obrazuje istniejącą swojego rodzaju „patologię” związaną z oddziaływaniem poszczególnych członków rodziny. W badanym przypadku relacja rodzinna ojciec – dzieci w pełni zdominowała relację biznesową były właściciel - aktualni właściciele. Aktualni właściciele boją się i w konsekwencji nie podejmują żadnych decyzji bez konsultacji z ojcem. Ich własne pomysły i koncepcje muszą być forsowane i zazwyczaj spotykają się ze sprzeciwem ze strony ojca. W konsekwencji również w obszarze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie są wdrażane nieliczne inicjatywy, które ojciec jest skłonny zaakceptować. Powyższa sytuacja jest dodatkowo intensyfikowana poprzez czynnik, że to nie ojciec, ale aktualni właściciele ponoszą pełną odpowiedzialność za skutki podejmowanych działań. Kolejna grupa czynników współodpowiedzialnych za powyższą sytuację jest powiązana z osobą samego założyciela, jego wiekiem, liczbą lat przepracowanych w sektorze i w przedsiębiorstwie oraz podejściem do pewnych aspektów wynikającym z jego cech charakterologicznych.

Jednak pomimo hamującego oddziaływania ojca, w badanym podmiocie zaszła określona zmiana w podejściu do postępowania z ryzykiem. Aktualni właściciele dostrzegają bowiem zachowawcze podejście ojca do ryzyka, w którym było i jest ono traktowane jedynie jako zagrożenie. Zależność tę zobrazowano na rysunku 2.



Rysunek 2. Postrzeganie ryzyka – perspektywa założyciela i sukcesorów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pomimo świadomości właścicieli z II pokolenia dotyczącej znaczących zagrożeń z tym związanych, działania takie nie zostały na razie podjęte. Natomiast kluczowym uwarunkowaniem, które kształtuje aktualne podejście do ryzyka jest osoba ojca rodziny, który pomimo zrealizowania sukcesji i przekazania władzy kolejnemu pokoleniu, nadal w pełni czuje się i działa jako realny zarządzający.

Sytuacja, w której kultura ryzyka ojca dominuje nad kulturą ryzyka właścicieli z kolejnego pokolenia tworzy dla tego podmiotu istotne zagrożenia. Kluczowym jest przy tym to, że aktualni właściciele pomimo świadomości powyższej sytuacji nie są w stanie, ze względu na siłę oddziaływania ojca, jej zmienić. Przedsiębiorstwo to jest zatem przykładem, w którym po pierwsze kultura ryzyka jednej osoby zdominowała kulturę ryzyka innych osób. Po drugie zaś jest to przykład sytuacji, w której relacje rodzinne ojciec - dzieci w pełni zdominowały relacje biznesowe, w których, pomimo, że to dzieci są faktycznymi właścicielami podmiotu to ojciec pozostaje faktycznym decydem. W badanym przypadku obie osoby ponoszą pełną odpowiedzialność za przedsiębiorstwo, nie mając możliwości oddziaływania na to, co faktycznie dzieje się w przedsiębiorstwie. A zatem zarówno z punktu widzenia kultury ryzyka, jak całokształtu funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, sytuacja taka wskazuje na pewną „patologię”, która jako obszar badawczy warta jest dalszych, pogłębionych analiz.

4.2.8. Wkład do nauki - teoretyczne i aplikacyjne znaczenie wyników badań

W monografii podjęto krok w kierunku wypełnienia wskazywanej w literaturze luki badawczej związanej z kulturą ryzyka ze szczególnym uwzględnieniem obszaru przedsiębiorczości rodzinnej. W szczególności dotyczy to wymienionych poniżej aspektów.

- Rozpoznano nowe w obszarze badań nad przedsiębiorczością rodzinną zjawisko kultury ryzyka.
- Usystematyzowano wiedzę dotyczącą kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym ze szczególnym uwzględnieniem, czym jest kultura ryzyka, jakie są jej cechy oraz przejawy.
- Opracowano autorską klasyfikację wymiarów kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym.
- Zdiagnozowano kluczowe czynniki warunkujące kształtowanie się kultury ryzyka w badanej grupie podmiotów.
- Opracowano autorską klasyfikację rodzajów kultury ryzyka z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych.
- Zidentyfikowano i przeanalizowano współzależności występujące pomiędzy kulturą ryzyka właścicieli a kulturą ryzyka innych interesariuszy w przedsiębiorstwie rodzinnym.
- Skonstruowano narzędzie do badania kultury ryzyka w podmiotach rodzinnych.
- W części empirycznej dokonano analizy i oceny kultury ryzyka w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.
- W rezultacie zaproponowano autorski holistyczny, jakościowy model kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym, by następnie na podstawie przeprowadzonych badań, model ten zweryfikować i udoskonalić.

Znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w każdej gospodarce pozostaje niepodważalne. Podmioty te, stanowiąc dominującą formę zorganizowania i prowadzenia działalności gospodarczej, wnoszą istotny wkład do rozwoju gospodarczego, a tym samym stymulują budowanie potencjału ekonomicznego, społecznego i kulturowego poszczególnych krajów. Równocześnie jednak, wielokrotnie w przedsiębiorstwach rodzinnych, ich właściciele i menedżerowie zewnątrzni nie posiadają świadomości oraz wiedzy związanej z istnieniem kultury ryzyka - jej znaczenia i oddziaływania na podejmowane działania. Tymczasem kultura ryzyka poprzez swoją złożoność, wielopłaszczyznowość oraz zmienność wynikającą z rodzaju podejmowanych działań, oddziaływania otoczenia, a przede wszystkim podejścia do ryzyka właścicieli

stanowi trudny, ale możliwy do zgłębienia obszar refleksji teoretycznej i poznawczej. Rozpoznanie istoty badanego zjawiska, jego wymiarów, rodzajów, uwarunkowań oraz oddziaływania tworzy swojego rodzaju podstawę pod dalsze poszukiwania badawcze w obszarze przedsiębiorczości rodzinnej. Ma ono na celu umożliwić przedsiębiorcom uchwycenie istoty badanego zjawiska, po to by mogli oni je identyfikować i podejmować próby kształtowania dla dobra przedsiębiorstwa.

5. Omówienie pozostałego dorobku

5.1. Działalność popularyzująca naukę

W okresie 2005-2020 prowadziłam również działalność ukierunkowaną na popularyzowanie nauki. Łącznie podjęłam i przeprowadziłam 17 aktywności w tym obszarze. W ich ramach:

- przeprowadziłam 2 wykłady popularyzujące wiedzę o zarządzaniu, w tym podczas targów Akademia, największych w Polsce Północnej targów dla licealistów,
- przeprowadziłam 3 warsztaty *Planowanie projektu z MsProject* na konferencji naukowej *Project Management w praktyce* organizowanej przez koło naukowe STRATEG,
- zorganizowałam 6 konkursów poświęconych przedsiębiorczości, w tym podczas Bałtyckiego Festiwalu Nauki,
- przeprowadziłam warsztat *Planowanie projektu z MsProject* na konferencji naukowej *Project Management w praktyce* organizowanej przez koło naukowe STRATEG na UG w dniach 13-14.05.2009.

W powyższym okresie zostałam również powołana na Członka Jury w konkursie o nagrodę im. Karola Adamieckiego w kategorii „Planowanie projektu z MsProject” organizowanego przez Politechnikę Gdańską oraz członka zespołu projektowego „Targi Akademia 2009” największych w Polsce Północnej targów dla młodzieży ponadgimnazjalnej (około 19 500 osób odwiedzających).

Koordynowałam również udział Wydziału Zarządzania w projekcie „Program Pierwsza Praca”. Powyższy program jako nowa, innowacyjna i pierwsza tego typu inicjatywa społeczna w Europie wychodząca od świata biznesu do młodzieży, miał za zadanie aktywizować zawodowo młodzież opuszczającą pieczę zastępczą w całym kraju.

Ponadto w okresie 2005-2020 opublikowałam inne teksty o charakterze popularyzatorskim (II.17.1-II.17.13.).

5.2. Działalność dydaktyczna

W okresie 2005-2020 prowadziłam na uczelni macierzystej zajęcia dydaktyczne w języku polskim: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Zarządzanie produkcją, Zarządzanie innowacjami, Techniki planowania projektów, Zarządzanie projektami II, Planowanie projektu z *Microsoft Project*, Przygotowanie do certyfikacji IPMA – D, Metodyka pisania prac dyplomowych, Seminarium licencjackie, Seminarium magisterskie.

W okresie powyższym prowadziłam również na Uniwersytecie Gdańskim następujące zajęcia w języku angielskim: Competitive Innovation Management, Project Management, Project Management in Practice- workshop, Project Planning with *Microsoft Project*. Przygotowałam podręczniki oraz materiały dla Studentów: I.11.1.-I.11.6.

Zostałam również zaproszona do prowadzenia na Politechnice Gdańskiej zajęć *Practical Application of Project Tools in Project Management - a Case Study*. Były one realizowane w ramach projektu międzynarodowego Generation Balt.

Po uzyskaniu stopnia doktora prowadziłam również autorskie wykłady na czterech uczelniach zagranicznych: VERN Zagreb, Aalborg University, Universidad Miguel Cervantes, Academia de Studii Economice din Bucuresti. Były to: Competitive Innovation Management, Project Management

W powyższym okresie wypromowałam łącznie 58 osób ze stopniem magistra oraz 130 osób z tytułem licencjata. Wykonałam 61 recenzji prac licencjackich oraz 46 recenzji prac magisterskich.

5.3. Osiągnięcia dydaktyczne

Prace pisane pod moim kierunkiem były laureatem konkursów i uzyskiwały w nich wysokie czołowe miejsca.

Praca magisterska Justyny Koseckiej „Wpływ osobowości na role przyjmowane w zespole projektowym” znalazła się w 3 finalistów konkursu Project Master 2012 organizowanego przez International Project Management Association Polska. Praca zajęła II miejsce. Natomiast w roku 2018 praca licencjacka Iwony Magdziak „Determinanty zastosowania Scrum jako zwinnej metodyki zarządzania projektami” została wyróżniona w konkursie Project Master 2018 organizowanym przez International Project Management Association Polska.

Praca licencjacka Eweliny Markuszewskiej „Analiza skuteczności modeli dyskryminacyjnych w prognozowaniu upadłości przedsiębiorstw” napisana w roku akademickim

2019/2020 została wyróżniona w konkursie im. Prof. Witolda Andruszkiewicza ogłoszonym przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne - Oddział Gdańsk.

5.4. Opieka nad doktorantami

Jestem promotorem pomocniczym w 3 przewodach doktorskich dr hab. prof. nadzw. UG Haliny Czubasiewicz realizowanych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego: mgr Jowity Gotówko (przewód otwarto w roku 2018), mgr K. Rachwalskiej (2019), mgr inż. E. Bieniek (2019).

5.5. Działalność organizacyjna

W okresie 2005-2020 prowadziłam również intensywną działalność organizacyjną, którą w sposób syntetyczny przedstawiłam poniżej.

- Opiekun koła naukowego KNEPO na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w latach 2000-2004.
- Członek Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w latach 2008-2012, a następnie w latach 2016-2019.
- Członek Rady Pomorskiej Grupy Regionalnej Stowarzyszenia Project Management Polska w latach 2008-2010 oraz w latach 2010-2012.
- Kierownik jedenastu edycji Studiów Podyplomowych „Zarządzanie projektami” realizowanych w latach 2008-2016 pod patronatem International Project Management Polska PMA Polska na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Koordynator studiów podyplomowych „Zarządzanie innowacyjnymi technologiami” organizowanych przez Uniwersytet Gdański we współpracy z POMCERT w roku akademickim 2010/2011.
- Członek Uczelnianej Komisji Wyborczej 2019-2020.

5.6. Członkostwo w komitetach naukowych czasopism

Od roku 2016 jestem członkiem rady naukowej (*International Editorial and Advisory Board*) czasopisma „European Journal of Economics and Business Studies” publikowanego przez European Centre for Science Education and Research. Od roku 2017 jestem także członkiem rady naukowej czasopisma „Management and Economics Review” wydawanego przez Academia de Studii Economice din Bucuresti.

5.7. Członkostwo w radach naukowych konferencji

W okresie 2005-2020 byłam członkiem 10 rad naukowych konferencji, w tym rad naukowych 4 konferencji międzynarodowych konferencji organizowanych w kraju, jak również 6 konferencji organizowanych zagranicą.

W roku 2017 zostałam powołana na członka rady naukowej międzynarodowej naukowej konferencji - International Scientific Symposium „Economics, Business and Finance”. Natomiast w roku 2020 powołano mnie na członka Rady Naukowej międzynarodowej naukowej konferencji The 14th International Management Conference Managing Sustainable Organizations organizowanej przez Academia de Studii Economice din Bucuresti- najbardziej prestiżowy uniwersytet ekonomiczny w Rumunii.

Ponadto w roku 2013 byłam jednym z inicjatorów oraz założycieli czasopisma „Zarządzanie projektami. Magazyn” (ISSN: 2299-9035). W czasopiśmie tym pełniłam w latach 2013 - 2014 zastępcy redaktora naczelnego.

W roku 2017 pełniłam funkcję redaktora statystycznego w czasopiśmie naukowym „Rocznik Gdański” wydawanego przez Gdańskie Towarzystwo Naukowe 2017, Tom LXXV-LXXVI (2015 - 2016).

5.8. Przynależność do organizacji i stowarzyszeń naukowych

Jestem członkiem dwóch towarzystw naukowych w kraju i jednego zagranicą:

- od 2017: członek Eurasia Business and Economic Society (EBES).
- od 2016: członek Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierowania (TNOiK),
- od 2016: członek Gdańskiego Towarzystwa Naukowego,

Ponadto jestem od roku 2008 członkiem specjalistycznego stowarzyszenia wspierającego rozwój wiedzy o zarządzaniu projektami: International Project Management Association- IPMA Polska.

5.9. Kontakt z praktyką gospodarczą, oddziaływanie prowadzonych badań na otoczenie społeczno - gospodarcze

W roku 2019 zostałam nominowana do roli asesora w konkursie „Polish Project Excellence Award” organizowanego przez International Project Management Association Polska. Organizowany z inicjatywy International Project Management Association Polska doroczny konkurs Polish Project Excellence Award honoruje najbardziej spektakularne osiągnięcia w prak-

tyce zarządzania projektami. Jego celem jest nagradzanie najlepszych projektów oraz promowanie kompetencji realizujących je przedsiębiorstw. Ocena projektów zgłoszonych do Konkursu dokonywana jest z wykorzystaniem uznanego na świecie modelu Project Excellence.

W roku 2012 prowadziłam w zespole prace badawczo - wdrożeniowe dotyczące optymalizacji zarządzania projektami w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego. Rezultatem prac jest publikacja I.9.1.

5.10. Dodatkowe kompetencje zawodowe

- Certyfikowany Praktyk Zarządzania Projektami *International Project Management Association* (IPMA) (nr. 123/2008).
- Certyfikat PRINCE2 Foundation (02310434-01-J8V3).
- Certyfikat językowy: Certificate in Advanced English (CAE).
- Certyfikat językowy: First Certificate in English (FCE).
- Certyfikat językowy: Zentrale Mittelstufenprüfung (ZMP).

5.11. Sumaryczne zestawienie pozostałego dorobku dydaktycznego i organizacyjnego

Syntetyczne zestawienie pozostałego dorobku naukowego po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych ujęto w poniższej tabeli.

Tabela 4. Sumaryczne ujęcie pozostałego dorobku za okres 2005-2020

| Rodzaj osiągnięcia | Krajowe | Zagraniczne | Razem |
|--|---------|-------------|-------|
| Opieka nad doktorantami | 3 | | 3 |
| Liczba wypromowanych Osób z tytułem licencjata | 130 | | 130 |
| Liczba wypromowanych Osób z tytułem magistra | 58 | | 58 |
| Liczba recenzji prac licencjackich | 61 | | 61 |
| Liczba recenzji prac magisterskich | 46 | | 46 |
| Inne publikacje, w tym w popularno-naukowe | 27 | | 27 |
| Autorskie podręczniki i skrypty akademickie | 4 | | 4 |
| Członkostwo w komitetach organizacyjnych konferencji | 19 | | 19 |
| Członkostwo w stowarzyszeniach naukowych | 1 | 2 | 3 |

| | | | |
|---|---|--|---|
| Członkostwo w stowarzyszeniach specjalistycznych | 1 | | 1 |
| Członkostwo w komisjach i innych ciałach organizacyjnych na uczelni | 2 | | 2 |

Źródło: Opracowanie własne.

6. Dalsze plany rozwoju naukowego

W prowadzonych po uzyskaniu stopnia doktora badaniach, w tym w szczególności w dwóch monografiach, podjęto próbę wypełnienia istniejącej luki badawczej dotyczącej kulturowych aspektów działalności przedsiębiorstw rodzinnych, ze szczególnym uwzględnieniem kultury ryzyka oraz kulturowych uwarunkowań zarządzania projektami. Pomimo dołożenia wszelkich starań aby dogłębnie przeanalizować badane zjawisko, należy podkreślić, iż w badanym obszarze warto prowadzić dalsze poszukiwania badawcze aby w pełni rozwiązać postawiony problem badawczy.

Grupą badań, które zostały wybrane do diagnozy i oceny problematyki uwarunkowań kulturowych i ich oddziaływania na działalność podmiotów rodzinnych były badania jakościowe. Badania te pomimo niewątpliwiej zalety związanej z umożliwieniem głębokiego wglądu w badaną rzeczywistość organizacyjną, nie są jednak pozbawione słabych stron. Należy do nich przede wszystkim liczba badanych podmiotów. Dlatego też, autorka planuje w pierwszym etapie przeprowadzić zakrojone na szeroką skalę badania ilościowe, które poprzez wykorzystane techniki oraz narzędzia badawcze, pozwolą na poznanie badanej problematyki z innej perspektywy. Pozwoli to na przebadanie znacznie większej niż w przypadku badań jakościowych liczby przedsiębiorstw. W kolejnym etapie postępowania badawczego, poprzez połączenie badań ilościowych z badaniami jakościowymi, które byłyby prowadzone w każdym z wcześniej zbadanych przedsiębiorstw, zostanie podjęta próba dalszego pogłębienia wglądu w rzeczywistość organizacyjną i kulturę ryzyka przedsiębiorstw rodzinnych.

Kolejnym planowanym do podjęcia problemem badawczym jest to, w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne komunikują swoją tożsamość (*family firm identity*) poszczególnym grupom interesariuszy. Problem ten, pomimo posiadania przez badaczy coraz lepszego wglądu w funkcjonowanie podmiotów rodzinnych nadal wymaga stawiania kolejnych pytań badawczych. Autorka zamierza podjąć zatem eksplorację powyższego aspektu formułując cele badawcze dotyczące:

- zbadania czynników warunkujących sposób komunikowania tożsamości interesariuszom przez podmioty rodzinne,

- przeanalizowania, czy przedsiębiorstwa rodzinne różnicują sposób przekazu wobec poszczególnych interesariuszy,
- analizy, czy przeprowadzenie sukcesji zarządzania (rodzinnej lub pozarodzinnej) zmienia sposób komunikowania tożsamości przez przedsiębiorstwa rodzinne.

Przeprowadzenie powyższych badań ma stanowić przyczynek w celu coraz lepszego poznania badanej grupy podmiotów.

Bibliografia wykorzystana w autoreferacie

1. Allaire, Y., Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3).
2. Anderson, R. C., Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3).
3. Astrachan J. (2003). The emergence of a field- Commentary on the special issue. *Journal of Business Venturing*, 18.
4. Astrachan, J. H., Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3).
5. Botero I., Thomas J., Graves C., Fediuk T., 2013, *Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites*, „Journal of family Business Strategy” 4.
6. Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk Culture in Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 58(2).
7. Cruz, A., Hamilton, E., Jack, S. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3).
8. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. In *Handbook of Qualitative Research*, 1.
9. Fletcher, D., Massis, A. De, Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1).
10. Klassen, T., Moher, D., Jadad, A. (1998). Guides for reading and interpreting systematic reviews: I. Getting started. *Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine*, 152(7).
11. Klimek, J. (2019). *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*. Warszawa: Difin.
12. Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych- Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
13. Kubicek A., Machek O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2).
14. Leszczewska, K. (2016). *Przedsiębiorstwa rodzinne – specyfika modeli biznesu*. Warszawa: Difin.
15. Müller, R., Pemsel, S., Shao, J. (2014). Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review. *International Journal of Project Management*, 32(8).
16. Nordqvist, M., Hall, A., Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management and Organization*, 15(3).
1. PARP. (2009). *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*. Warszawa.
2. PARP. (2015). *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*. Warszawa.
3. PARP. (2019). *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*. Warszawa.
17. Reay, T., Zhang, Z. (2014). Qualitative Methods in Family Business Research. In L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (red.), *The SAGE Handbook of Family Business*. London: Sage Publications.
18. Safin, K. (2007). *Przedsiębiorstwa rodzinne- istota i zachowania strategiczne*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
19. Safin, K., Huelsbeck, M. (2016). Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w: Sułkowski, A. Marjański, (red.), *Firmy rodzinne- wyzwania współczesności. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, II(6)*.
20. Sharma P., Chrisman J., Chua J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1).
21. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1).
22. Sobiecki, R. (2018). Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych? *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1.
23. Sułkowski Ł. (2016). Family enterprise from the perspective of paradigms of organizational theory. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, I(6)*.
24. Sułkowski, Ł. (2011a). Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XII(6)*.
25. Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized

- firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. 7 (4).
26. Vallejo, M. C. (2011). A model to study the organizational culture of the family firm. *Small Business Economics*, 36(1).
 27. Wielsma A., Brunninge O., 2019, „Who am I, who are we?” *Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families*, „Journal of Family Business Strategy” 10.
 28. Zajkowski, R. (2018). *Transfery władzy własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych efekt drugiego pokolenia*. Warszawa: C.H. Beck.
 4. Zellweger, T. (2014). Toward a Paradox Perspective of Family Firms: the Moderating Role of Collective Mindfulness of Controlling Families. In *Sage Handbook of Family Business*. Thousand Oaks: Sage Publications.