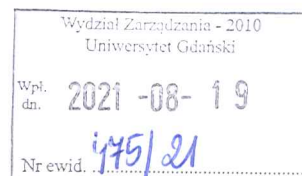


Prof. dr hab. Teresa Kraśnicka  
Uniwersytet Ekonomiczny w  
Katowicach



SPECIALISTA  
*[Signature]*  
Agnieszka Dormanowska

## Recenzja

### osiągnięć naukowych dr Joanny Sadkowskiej w związku z postępowaniem habilitacyjnym prowadzonym przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego

#### 1. Podstawy formalne sporządzenia recenzji

Formalną podstawą opracowania recenzji jest pismo Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 1 czerwca 2021 r. (sygnatura nr Z001/315/21), informujące mnie o powołaniu na recenzenta w komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr Joannie Sadkowskiej w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Prawną podstawą dla prowadzonego postępowania habilitacyjnego jest Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668) i mający w tym przypadku zastosowanie art. 219 tej Ustawy. Zgodnie z tym artykułem stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:

- 1) posiada stopień doktora;
- 2) posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej:
  - a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a;
- 3) wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Recenzja została opracowana na podstawie dokumentacji (w wersji papierowej oraz w wersji elektronicznej<sup>1</sup>) dotyczącej aktywności zawodowej Habilitantki, obejmującej następujące sześć tomów (teczek):

- (1) – wniosek z załącznikami,
- (2) – rozdziały w monografiach,
- (3) - artykuły z Impact Factor,
- (4) – publikacje we współpracy międzynarodowej,
- (5) – artykuły w czasopismach z listy MNiSW,

<sup>1</sup> Dokumentacja elektroniczna nie obejmowała dwóch monografii dołączonych w wersji papierowej.

(6) – pozostałe publikacje.

Tom (teczka) pt: *Wniosek z załącznikami*” w wersji elektronicznej zawierał: wniosek (oznaczony jako „0”), dane wnioskodawcy (nr 1), kopia dyplomu doktora nauk ekonomicznych (2), autoreferat w j. polskim (3), autoreferat w j. angielskim (4), osiągnięcie naukowe – tytuł (5), wykaz osiągnięć (6), oświadczenia współautorów (7), certyfikaty zawodowe (8), promotorstwo pomocnicze i osiągnięcia dydaktyczne (9), nagrody za osiągnięcia naukowe (10), udział w radach naukowych i recenzowanie (11), udział w konferencjach (12), staże naukowe (13), udział w programach i sieciach badawczych (14). W wersji papierowej do wyżej wymienionej dokumentacji były dołączone dwie książki: *„Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych”* i *„Kulturowe aspekty zarządzania projektami w przedsiębiorstwach rodzinnych”*.

Stwierdzam, że dokumentacja jest kompletna, przygotowana z wielką starannością, umożliwia zatem ocenę osiągnięć naukowych Habilitantki i sporządzenie stosownej recenzji.

Ponadto, oświadczam, że nie jestem współautorem żadnej z publikacji dr Joanny Sadkowskiej, ani nie uczestniczyłam w recenzowaniu Jej publikacji przedłożonych do oceny.

## **2. Sylwetka naukowa Habilitantki**

Dr Joanna Sadkowska jest absolwentką Uniwersytetu Gdańskiego, Wydziału Zarządzania, w którym ukończyła jednolite magisterskie studia na kierunku Zarządzanie i Marketing, uzyskując tytuł magistra w 1998 r. W październiku 2000 r. została zatrudniona w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydziału Zarządzania, Uniwersytetu Gdańskiego na stanowisku asystenta. W 2004 r. uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu w następstwie obronionej pracy doktorskiej pt. *Uwarunkowania i efekty wdrażania innowacji procesowych w przedsiębiorstwach energetyki ciepłej w Polsce*. Promotorem pracy doktorskiej był prof. dr hab. J. Bieliński. Obecnie Habilitantka jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydziału Zarządzania, Uniwersytetu Gdańskiego. Po uzyskaniu stopnia doktora Habilitantka realizuje działalność naukową, którą można pogrupować w trzech głównych nurtach badawczych takich jak:

- problemy zarządzania innowacjami w działalności przedsiębiorstw,
- zarządzanie projektami,
- uwarunkowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kulturowych.

W ramach pierwszego z tych nurtów badawczych powstało 21 publikacji, jako rozdziały w monografiach, takie m.in. jak: *Narzędzia ochrony własności przemysłowej w procesie zmian innowacyjności przedsiębiorstw (2007)* lub artykuły - *Problemy wzrostu innowacyjności podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstwa województwa pomorskiego na tle innych województw w Polsce (2013)*.

Z kolei drugi nurt badawczy dotyczący tematyki zarządzania projektami zaowocował także wieloma publikacjami (24) , w tym głównie rozdziałami w pracach zbiorowych, np.: *Techniki sieciowe w planowaniu przebiegu projektu* (2014), ale również artykułami, np.: *Złożoność otoczenia projektowego a budowanie relacji z interesariuszami – doświadczenia polskich przedsiębiorstw rodzinnych* (2018) .

Ostatni z wyróżnionych przez Habilitantkę nurtów badawczych poświęcony uwarunkowaniom działalności przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kulturowych reprezentowany jest również przez znaczą liczbę publikacji (12), spośród, których na szczególną uwagę zasługują dwie monografie, w tym monografia wskazana jako tzw. główne osiągnięcie.

Analiza dorobku naukowo-badawczego dr Joanny Sadkowskiej w kontekście rozwoju jej kariery naukowej wskazuje na stały progres i podejmowanie kolejno nowych wątków, aktualnych i ważnych z punktu widzenia reprezentowanej dyscypliny naukowej. Jednocześnie należy zauważyć, że zainteresowanie przedsiębiorstwami rodzinnymi (jako trzeci nurt badawczy) wyraźnie widoczne jest także w ramach drugiego nurtu, wyodrębnionego przez Habilitantkę - w kontekście zarządzania projektami. Obok głównych tematów badawczych pojawiają się w działalności Kandydatki inne wątki (poboczne – jak nazywa je Habilitantka). Należy do nich wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz budowanie przewag konkurencyjnych poprzez zastosowanie chromatografii gazowej, co jest efektem udziału dr Joanny Sadkowskiej w realizacji interdyscyplinarnego projektu badawczego „*Analiza możliwości wdrożenia innowacyjnych metod oznaczania farmaceutyków w próbach środowiskowych, klinicznych i żywnościowych z wykorzystaniem techniki GC, GC-MS*”.

Ponadto dr Joanna Sadkowska od początku swojego zatrudnienia prowadziła zajęcia dydaktyczne, intensywną działalność organizacyjną, nie tylko na rzecz uczelni macierzystej, ale także na rzecz otoczenia społeczno- gospodarczego.

### **3. Ocena osiągnięć naukowych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny (osiągnięcia o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce)**

Monografia pt: *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*, wydana przez wydawnictwo Difin (2021), została wskazana przez Habilitantkę jako główne osiągnięcie naukowe. Jest to obszerne opracowanie naukowe dobrze wpisujące się w obszar badawczy dyscypliny naukowej jaką są nauki o zarządzaniu i jakości.

## Ocena wyboru tematu, celów i sformułowania problemów badawczych

Wybór problematyki badawczej związanej z kulturą organizacyjną, konkretnie kulturą ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych uważam za trafny i w pełni uzasadniony. Wynika to ze znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w rozwoju każdej gospodarki na świecie i ich dominacji w strukturze przedsiębiorstw w większości państw. Pomimo rosnącego zainteresowania badaczy tymi podmiotami, także w Polsce i ciągłego przyrostu wiedzy o ich funkcjonowaniu, faktycznie są takie aspekty ich działalności, które nadal zasługują na eksplorację. Zaliczyłabym do nich m.in. kulturę organizacyjną i problematykę ryzyka w ujęciu kulturowym, zaproponowaną przez Autorkę monografii. Chociaż badania kultury organizacyjnej w różnych perspektywach paradygmatycznych są wyraźnie reprezentowane także w polskiej literaturze z tego zakresu, to stan wiedzy odnoszący się do rozpoznania aspektów kulturowych działalności firm rodzinnych, pomimo badań realizowanych w tej dziedzinie, nadal skłania do zadawania ważnych pytań badawczych. Dlatego też uważam, że Autorka właściwie zdefiniowała lukę badawczą związaną z tym zjawiskiem, jakim jest kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych, a w konsekwencji pozytywnie oceniam dokonany przez nią wybór tematu monografii.

We wstępie Habilitantka definiuje w pierwszej kolejności cel poznawczy badań i problemy badawcze, przy czym zarówno cel poznawczy pracy, jak i problemy badawcze zawierają się w pięciu identycznych pytaniach:

- *Czym jest kultura ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym, jakie są jej cechy oraz w jaki sposób przejawia się ona w przedsiębiorstwie?*
- *Jakie są kluczowe wymiary kultury ryzyka?*
- *Jakie są główne rodzaje kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym?*
- *Jakie kluczowe czynniki kształtują kulturę ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym i jaka jest rola właścicieli w tym procesie?*
- *Jakie współzależności mogą współwystępować pomiędzy kulturą ryzyka a kulturą ryzyka innych interesariuszy przedsiębiorstwa rodzinnego?* (s.9).

Odnosząc się do takiego ujęcia celu poznawczego i problemów badawczych, nie tylko pewną wątpliwość może budzić forma, ale także sam cele poznawczy przedstawiony jako: „*usystematyzowanie wiedzy*” (s.9). Czyżby Autorce chodziło wyłącznie o usystematyzowanie wiedzy istniejącej we wskazanych obszarach? Zarówno we *Wstępie*, jak i w dalszych częściach pracy Autorka, uzasadniając wybór jakościowych metod badań podkreśla, że są „...*uważane za potężne narzędzia w budowaniu teorii*” (s. 10).

W formułowaniu celów monografii Habilitantka uwzględniła również cel metodyczny i cel empiryczny. Jeśli cel metodyczny można uznać za poprawny to w przypadku celu empirycznego rodzi się podobna (jak wyżej) wątpliwość, czy nie jest on zbyt wąsko sformułowany, w sposób zbyt „zachowawczy” („...*celem empirycznym pracy jest analiza i ocena kultury ryzyka w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych*” – s.10)?

**W mojej opinii, pomimo zgłoszonych wątpliwości, powyższe aspekty monografii zasługują na ocenę pozytywną.**

### **Ocena struktury pracy**

Monografia ma powszechnie przyjęty układ i składa się z części teoretycznej (obejmującej aż pięć rozdziałów), rozdziału metodycznego oraz części empirycznej (jeden rozdział), a także wstępu i zakończenia, spisu literatury, spisów tabel i rysunków (a także schematów, wykresów) oraz czterech załączników. Jest opracowaniem obszernym liczącym łącznie 350 stron, z czego zasadniczy tekst zajmuje 299 stron. Jeśli uwzględnić przyjęte przez Autorkę założenia i uznanie przez nią ryzyka jako punktu wyjścia rozważań (a nie np.: kultury organizacyjnej) to strukturę pracy można uznać za przemyślaną, logiczną, gdyż każda jej część stanowi w jakimś stopniu uzasadnione wprowadzenie do kolejno podejmowanego zagadnienia. Niemniej jednak układ pracy mógłby być inny co pozwoliłoby bardziej skondensować prowadzony wywód i uniknąć powrotów do wcześniej rozwijanych wątków. Przyjęta przez Autorkę struktura pracy rodzi pewne wątpliwości dotyczące kolejności rozważań, zwłaszcza odnoszących się do pojęcia kultury organizacyjnej i kultury ryzyka. Autorka w rozdziale drugim wyjaśnia czym jest kultura ryzyka, a z tych rozważań raczej dość jasno wynika, że jest to część (subkultura) kultury organizacyjnej, o której szerzej traktuje dopiero rozdział czwarty. Stąd wynika wątpliwość, czy rozważania dotyczące kultury ryzyka (w rozdziale 2) nie powinny być poprzedzone podrozdziałem wprowadzającym- na temat kultury organizacyjnej jako takiej. Jako dyskusyjne uważam również umieszczenie w rozdziale czwartym podrozdziału 4.2 pt: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa a realizacja pojedynczych operacji biznesowych i złożonych przedsięwzięć*. Tematyka tego punktu dość luźno wiąże się z zasadniczym tokiem rozważań w monografii i zasadniczo nie jest przedmiotem badań empirycznych.

**Reasumując, mimo zgłoszonych uwag polemicznych, układ pracy oceniam jako możliwy do akceptacji, gdyż dobór i kolejność zaprezentowanych treści znajdują ostatecznie uzasadnienie w zaproponowanych celach pracy i założeniach badawczych Autorki.**

## Ocena metod i postępowania badawczego

Habilitantka z dużą starannością w rozdziale trzecim zaprezentowała ważne aspekty swojego projektu badawczego, poczynając od identyfikacji luki badawczej, następnie - cele pracy, pytania badawcze i problem badawczy. Wyjaśnia tam szczegółowo istotę problemu badawczego w kontekście istniejących paradygmatów, jednocześnie deklarując osadzenie badań własnych w „*perspektywie paradygmatu interpretatywno-symbolicznego*” (s. 197), który zakłada, że kultura jest metaforą rdzenną i pozwala traktować przedsiębiorstwo jak kulturę. Uzasadnia także przekonywująco wybór metod jakościowych jako narzędzia badawczego (studia przypadków), aczkolwiek, odniosłam wrażenie, że Autorka nadmiernie eksponuje zalety tych metod, a pomniejsza znaczenie ich wad, a także poważnych ich ograniczeń. Opisuje także zastosowane techniki badawcze, które umożliwiły jej pozyskanie materiału empirycznego, takie jak wywiad (swobodny, pogłębiony) oraz ankieta. Autorka wiele miejsca poświęca uzasadnieniu wyboru metody i technik badawczych, co należy ocenić pozytywnie. Dokładnie opisuje podstawy projektowania wywiadu, jego strukturę, uwzględnione w nim zmienne, natomiast pomija kwestionariusz ankiety i sposób jej przeprowadzenia. W opisie zmiennych Autorka używa określenia „narzędzie badawcze” – nie wiadomo czy chodzi tu łącznie o oba kwestionariusze (wywiadu i ankiety)? Poza kwestionariuszem ankiety zamieszczonym w załączniku nr 2 oraz ogólną charakterystyką narzędzi badawczych w tabeli nr 38 (s. 209) nie znajduję szczegółowych informacji, kto wypełniał ankietę, ilu było respondentów itp. Ponadto w powyższej tabeli wśród wykorzystanych technik badawczych Autorka wymienia „*analizę materiałów źródłowych podmiotu*”, ale brakuje bliższej charakterystyki jakie materiały były przedmiotem analizy. Należy także podkreślić, że rozdział trzeci monografii poświęcony jest założeniom badawczym, metodom i technikom badań wykorzystanym w badaniach empirycznych, natomiast o metodach zastosowanych w opracowaniu części teoretycznej Autorka wspomina pokrótce we Wstępie. Píše tam, że „*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...*” (s.10-11). Niestety zabrakło wyjaśnienia ogólnych reguł, według których dokonywano tego przeglądu, chociaż jego efekty (w postaci kilkuset przywołanych pozycji literatury) są imponujące. Zamiast tego Autorka każdorazowo wyjaśnia schemat postępowania badawczego w zakresie studiów

literaturowych w odniesieniu do wybranych przeglądów badań (np.: w podrozdziale 2.2 w odniesieniu do pojęcia „kultury ryzyka” czy badań nad przedsiębiorczością rodzinną -w 3.4 (s.97).

**Podsumowując, uważam, że dobór narzędzi badawczych jest prawidłowy, uwzględnia specyfikę problemu badawczego, a także wpisuje się w pewien obserwowany „trend”, dowartościowania metod jakościowych. Autorka przekonująco uzasadniła dokonany wybór i wyczerpująco scharakteryzowała metodę badań i jej tło paradygmatyczne. Tej części oceny pozytywnej nie zmieniają dostrzeżone pewne braki, wymienione wyżej.**

### **Ocena wartości naukowej monografii i jej wkładu w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości**

Tematyka monografii dr Joanny Sadkowskiej, poświęcona badaniom kultury ryzyka, jako części kultury organizacyjnej (jej subkultury) w przedsiębiorstwach rodzinnych mieści się w obszarze badań dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Jest to problematyka stosunkowo słabo rozpoznana, dlatego też rozważania Autorki zawarte w dwóch pierwszych rozdziałach nie tylko pozwalają na usystematyzowanie wiedzy z zakresu ryzyka i kultury ryzyka, ale także zawierają szereg interesujących propozycji konceptualnych. W pierwszym rozdziale monografii, mającym charakter wprowadzenia do problematyki ryzyka w perspektywie zarządzania, Autorka wyjaśnia istotę ryzyka i jego rodzaje w oparciu o analizę definicji ryzyka w kontekście zjawiska niepewności, która nieodmiennie towarzyszy ryzyku. Systematyzowanie wiedzy, w tym przypadku dotyczące ryzyka i niepewności, ale także odnoszące się do innych zagadnień podejmowanych w monografii jest niewątpliwie jej walorem, a wynika z godnej podkreślenia znajomości literatury przedmiotu (autorka w spisie literatury wykazała 646 samych tylko pozycji zwartych i czasopism). Jednakże zarówno odnośnie do kwestii ryzyka i niepewności (jak i innych) Autorka koncentruje się prawie wyłącznie na wynikach badań autorów zagranicznych, a przecież także w Polsce prowadzone były i są badania tego problemu (np.: badania K. Jędralskiej, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, 1992). Za inspirującą i wartościową należy uznać autorską koncepcję wykorzystania procesów skanowania i interpretowania otoczenia w budowaniu wartości - poprzez zarządzanie ryzykiem (s. 38). Drugi rozdział pracy, poświęcony kulturze ryzyka, w którym – w pierwszej kolejności -w wyczerpujący sposób Habilitantka udowadnia, iż większość przeprowadzonych badań dotyczyła kultury ryzyka w

instytucjach sektora finansowego. Dowodzi tym samym, że niedostateczna jest wiedza na temat tego zjawiska w innych podmiotach prowadzących działalność gospodarczą. W tej części pracy zawarte są ważne -w moim przekonaniu - założenia przyjęte przez Autorkę (s.45), dotyczące m.in. tego, że:

- „*W przedsiębiorstwie kultura ryzyka nie może być badana w oderwaniu od kultury organizacyjnej, której jest częścią (jako subkultura)...*”;

- „*Kultura ryzyka będzie – w ocenie autorki tej pracy- obejmować wspólne dla członków danej społeczności wizje, wartości, przekonania i oczekiwania, poglądy dotyczące ryzyka oraz określony stopień tolerancji wobec ryzyka...*” (s. 45).

Przytaczam powyższą definicję przyjętą przez Autorkę, aby zwrócić uwagę, iż często w dalszych rozważaniach w odniesieniu do kultury organizacyjnej (i ryzyka), a także w relacjonowaniu wyników badań w firmach rodzinnych pojawiają się „wierzenia”, co uważam, za stojące w pewnej sprzeczności, zarówno z przyjętą definicją kultury, jak również chyba z większością poglądów autorów, definiujących kulturę organizacyjną, podkreślających zwłaszcza dwa elementy: wartości i przekonania (pomijam model Scheina, prezentujący znacznie bogatszy „obraz” kultury). Rozdział drugi zawiera co najmniej kilka wątków rozwijanych przez Autorkę, które można uznać za cenne z punktu widzenia tworzenia podstaw teoretycznych kultury ryzyka. Do nich zaliczyłabym m.in. koncepcję cyklu budowania kultury ryzyka w przedsiębiorstwie (rys. 12, s. 63). W rozważaniach Habilitantki dotyczących kultury ryzyka, jej cech, relacji z kulturą organizacyjną pojawiają się także stwierdzenia czy opinie, które czasami budzą zdziwienie (np.: trzy rysunki obrazujące relacje pomiędzy kulturą ryzyka, a kulturą organizacyjną – rys. 7,8,9, s. 57-58), albo wręcz prowokują do dyskusji. Do takich stwierdzeń dyskusyjnych zaliczyłabym te wyrażane przez Autorkę o „*kluczowym znaczeniu kultury ryzyka*” w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, oddziałującej „*...na przebieg oraz rezultat podejmowanych działań i realizowanych operacji*” (s. 60). Podobne stwierdzenia (często przywoływane za innymi autorami) pojawiają się wielokrotnie w pracy (s. 126, 127), chociaż brak wyników badań, które potwierdzałyby powyższe tezy.

Rozdział trzeci wprowadza w problematykę przedsiębiorstw rodzinnych poprzez omówienie dość powszechnie znanych dylematów, które towarzyszą badaczom przy definiowaniu tej kategorii podmiotów. Autorka przedstawia w tym rozdziale bogaty przegląd definicji firm rodzinnych oraz stosowane w literaturze ich klasyfikacje i również te części pracy można uznać jako wzbogacające podstawy teoretyczne funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Następnie Autorka analizuje czynniki, które kształtują specyfikę działalności prowadzonej



przez podmioty rodzinne, ukazując odmienność tych przedsiębiorstw w państwach Europy Środkowo-Wschodniej. Omawiając specyfikę firm rodzinnych (pkt 3.3) Habilitantka słusznie zwraca uwagę na znaczenie koncepcji SEW (socioemotional wealth) oraz familiness; szkoda, że i w tym miejscu Autorka powołuje się wyłącznie na literaturę zachodnią, podczas gdy od kilku lat także w Polsce prowadzone są badania z wykorzystaniem tych konstruktów (np.: na temat SEW wyniki badań opublikowała K. Bratnicka-Myśliwiec, 2019). Habilitantka dostarcza kolejnych ważkich argumentów - na podstawie przeprowadzonych studiów literatury – uzasadniających badania przedsiębiorstw rodzinnych w szerszym niż dotychczas zakresie, a więc z uwzględnieniem kultury organizacyjnej. W pełni zgadzam się z diagnozą Autorki, iż zjawisko to faktycznie było dotychczas znacznie rzadziej przedmiotem badań w firmach rodzinnych -w porównaniu z innymi aspektami ich funkcjonowania.

W sposób szczególny muszę się odnieść do podrozdziału 3.4, traktującego o „*przedsiębiorstwach rodzinnych w państwach Europy Środkowo Wschodniej*”, z powodów, o których pisałam już wcześniej. Przedstawiony stan badań firm rodzinnych w tych krajach zaprezentowany w podrozdziale budzi kilka wątpliwości. Zawiera bowiem bardzo bogaty przegląd badań nad przedsiębiorczością rodzinną na świecie, ale z pominięciem Europy Środkowo -Wschodniej, a przecież od wielu lat prowadzone są dość intensywne badania dotyczące tych podmiotów, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach tego regionu (znam badania czeskie, bułgarskie). Autorka przywołuje zaledwie jeden artykuł dotyczący polskich firm rodzinnych (Kowalewski i in., 2009) i wyłącznie prezentuje poglądy na temat różnic pomiędzy firmami rodzinnymi z tego obszaru w porównaniu z krajami wysokorozwiniętymi, opierając się na źródłach zachodnich. I ostatnia uwaga dotyczy różnic w kształtowaniu się poszczególnych wymiarów kultury narodowej w odniesieniu do gospodarek wysokorozwiniętych Europy Zachodniej i USA oraz państw Europy Środkowo -Wschodniej. Autorka omawia różnice kulturowe posiłkując się starymi badaniami G. Hofstede (z książki „Kultury i organizacje”, 2000) bez jakiegokolwiek komentarza, dotyczącego czasu przeprowadzenia tych badań, które nie uwzględniają, jakże dynamicznych zmian jakie miały (i mają nadal) miejsce we wszystkich obszarach funkcjonowania społeczeństwa, i w Polsce, i innych krajach tego regionu – w ciągu minionych ponad 30 lat transformacji. Dziwi to, zważywszy, że wielokrotnie w pracy Habilitantka wyrażała swoje poglądy i krytyczne opinie na temat podejmowanych kwestii.

W czwartym rozdziale zawarto bogaty przegląd różnych koncepcji kultury organizacyjnej, którego wartość merytoryczną oceniam wysoko – z wyjątkiem uwag sformułowanych wyżej, w odniesieniu do lokalizacji tego punktu (4.1). Do podrozdziału 4.2. odniosłam się również

powyżej, wyrażając opinię, że jego tematyka wykracza nieco poza zasadniczy wywód, chociaż wyniki badań w nim przedstawione są interesujące. Należy podkreślić wartość poznawczą treści kolejnych dwóch podrozdziałów (4.3 i 4.4) prezentujących obszerne wyniki badań literaturowych (przegląd badań światowych i częściowo krajowych), poświęconych problematyce kultury organizacyjnej podmiotów będących własnością i kontrolowanych przez rodziny oraz obejmujących analizę metod badania kultury organizacyjnej podmiotów rodzinnych. Rozważania Habilitantki na temat klasyfikacji kultury organizacyjnej firm rodzinnych, ocena ich silnych i słabych stron, wzbogacają podstawy teoretyczne przedsiębiorczości rodzinnej. Na podobnie pozytywną ocenę zasługuje przegląd badań nad kulturą organizacyjną firm rodzinnych i metod badawczych tego zjawiska. Punkt 4.4. zawiera ponadto interesujący przegląd obszarów badawczych przedsiębiorczości rodzinnej, jednak można dyskutować, czy jego umiejscowienie w tym podrozdziale jest optymalne.

W kolejnym rozdziale (piątym) Autorka poniekąd „wraca” do rozważań nad kulturą ryzyka, analizując to zjawisko w firmach rodzinnych, dążąc do odkrycia – w oparciu o istniejące badania – czynników je kształtujących. Wyjaśnia istotę oraz uwarunkowania kultury ryzyka, mając na względzie specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, zwłaszcza oddziaływanie kultury właścicieli i ich rodzin. Na szczególną uwagę zasługuje zaproponowana, autorska klasyfikacja wymiarów kultury ryzyka oraz autorska koncepcja rodzajów kultury ryzyka. Doceniam w szczególności zaproponowaną koncepcję wymiarów kultury ryzyka w firmie rodzinnej i propozycję operacjonalizacji jej wymiarów. Uważam, że jest to cenne wzbogacenie zwłaszcza podstaw metodycznych badania kultury ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych, które miało fundamentalne znaczenie dla projektu badawczego Habilitantki. Propozycja jest wysoce inspirująca do dyskusji, nad -choćby - nazewnictwem wymiarów (czy określenie czwartego wymiaru jako „struktura” jest adekwatne do jego treści?). Ponadto analiza zaproponowanej przez Habilitantkę koncepcji kultury ryzyka w firmach rodzinnych, jej wymiarów skłania do refleksji innego rodzaju: jak dalece koncepcja ta „zbliża” się do zasad zarządzania ryzykiem, czy aby nie zachodzą na siebie?

W ostatniej części rozdziału piątego Autorka prezentuje ciekawe i warte uwagi spojrzenie na kulturę ryzyka (nie tylko – jak sądzę -w przedsiębiorstwie rodzinnym) jako źródło ryzyka, a więc jest to spojrzenie na to zjawisko w kontekście zagrożeń, jakie może ono samo tworzyć. Efektem takiego spojrzenia jest autorska koncepcja czynników ryzyka, które oddziałują na to, w jakim stopniu dana kultura ryzyka sama stanowi owo źródło zagrożeń (tabela 32, s.180-181) oraz przykładowy profil kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym (s.182).

Rozdział szósty poświęcono kwestiom metodycznym, przy czym do zagadnień w nim zawartych w dużej części odniosłam się już wcześniej. W oparciu o poczynione założenia zaprezentowane w tym rozdziale oraz dokonany wybór metody badawczej (studium przypadku) Autorka jako obiekty badań wybrała cztery przedsiębiorstwa rodzinne. Jest to minimalna liczba badanych przypadków jaką sugeruje się w tego typu badaniach. Za uzasadnione należy uznać dokonanie wyboru celowego firm do badań, uwzględniającego określone cechy tych podmiotów (takie m.in. jak sukcesja – przed sukcesją/po sukcesji). Jak zaznacza Autorka wybór metody badań oraz projekt postępowania badawczego jest efektem „przyjętej perspektywy paradygmatycznej” (s.212).

Ostatni rozdział pracy – wbrew oczekiwaniom – nie jest wyłącznie rozdziałem empirycznym, ale zawiera w pierwszej kolejności autorski model kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym, którego prezentacja poprzedzona została powtórnie pewnymi ogólnymi rozważaniami dotyczącymi m.in. dynamiki kulturowej. Doceniając wartość modelu uważam, że powinien być zaprezentowany w rozdziale piątym. Pozostałe podrozdziały stanowią wyniki badań empirycznych w postaci czterech studiów przypadku, prezentujących według przyjętego schematu – efekty identyfikacji kultury ryzyka, jej specyfiki w badanych firmach rodzinnych. W rezultacie przeprowadzonych badań Autorka zidentyfikowała cechy kultury ryzyka, klasyfikując je w kategoriach mocnych i słabych stron w odniesieniu do każdego z czterech badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Następnie Habilitantka określiła cechy kultury ryzyka według jej wymiarów. Kandydatka określiła także dwie kategorie uwarunkowań kultury ryzyka– wychowanie w rodzinie oraz indywidualne cechy charakteru oraz osobowości (s. 288). Dyskusyjne jest pominięcie np.: wieku właścicieli/zarządzających firmą, który w badaniach był przedmiotem zainteresowania czy np.: wykształcenia, które w ogóle nie zostało uwzględnione w metryce badanych osób (kwestionariusz na s.350). W wyniku przeprowadzonych badań Autorka dokonuje także pewnej korekty zaproponowanego przez siebie modelu kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym. Nie widzę potrzeby zaznaczania, że model ma charakter jakościowy. Badania jakościowe przeprowadzone przez Habilitantkę według obowiązujących rygorów w tej materii, wzbogacają wiedzę o aspektach kulturowych funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, pogłębiają wiedzę na temat kultury ryzyka, wskazując na kluczową rolę właścicieli/ założycieli, aczkolwiek – nie sądzę, aby ten wniosek z badań były zaskoczeniem dla badaczki. Podobnie jak chyba nie jest zaskoczeniem (przynajmniej dla badaczy zajmujących się tematyką firm rodzinnych) odkrycie częstego zjawiska - wywierania wpływu na funkcjonowanie firmy rodzinnej jej założyciela, mimo przeprowadzenia sukcesji i formalnego przekazania władzy, a także własności -potomkom, co

nie deprecjonuje wartości wyników badań. Należy docenić podjęty wysiłek przeprowadzenia badań jakościowych i uzyskane wyniki, sposób ich zaprezentowania, ale jednocześnie rodzi się refleksja dotycząca potrzeby triangulacji metod badawczych i wartości łączenia metod jakościowych i ilościowych. Ważne, że Habilitantka dostrzega ograniczenia przeprowadzonych badań jakościowych, co zaznacza w *Zakończeniu*, wskazując na potrzebę dalszych badań ilościowych właśnie. Całościowa ocena części empirycznej pracy jest pozytywna - pozytywnie oceniam walory poznawcze badań, a także uważam, że potwierdza ona kompetencje badawcze dr Joanny Sadkowskiej, jej dobry warsztat badawczy. Habilitantka jawi się jako dojrzała badaczka, o bogatej wiedzy z zakresu podjętej problematyki, z wielką rzetelnością analizująca istniejący stan wiedzy, wyniki badań własnych oraz innych autorów, samodzielnie formułująca wnioski i krytyczne opinie na temat istniejących teorii i wyników badań.

**Podsumowując powyższe oceny cząstkowe monografii, wskazanej jako główne osiągnięcie naukowe przez dr Joannę Sadkowską, stwierdzam, że wnosi ona znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości w wielu płaszczyznach (teoriotwórczej, metodycznej i aplikacyjnej).** W szczególności świadczy o tym:

**Po pierwsze**, wybór i przeprowadzenie badań dotąd słabo rozpoznanego aspektu kulturowego funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jakim jest kultura ryzyka; w warunkach polskich (gospodarek transformujących się) są to badania prekursorskie, dostarczające cennych poznawczo wyników. Wzbogacają one dorobek nauk o zarządzaniu w warstwie teoretycznej - o koncepcję kultury ryzyka, jej wymiarów, typów oraz model kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym. Ponadto świadczą o dobrym rozpoznaniu problematyki firm rodzinnych i wypełnieniu istniejącej luki badawczej.

**Po drugie**, określenie znaczenia kultury ryzyka dla funkcjonowania, w szczególności przedsiębiorstw rodzinnych i konsekwencji powodowanych przez różne cechy i typy tej kultury.

**Po trzecie**, doskonalenie metod badania kultury organizacyjnej w zakresie badań jakościowych.

**Po czwarte**, wyniki badań mają pewną wartość aplikacyjną (choć Habilitantka wprost nie formułuje konkretnych rekomendacji), gdyż mogą być przydatne w procesach zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, w sferze zarządzania ryzykiem, w kształtowaniu świadomości kultury organizacyjnej, a zwłaszcza kultury ryzyka i tym samym przyczynić się do zwiększania poziomu profesjonalizacji zarządzania podmiotami rodzinnymi, który nadal jest relatywnie niski.

#### **4. Ocena pozostałych osiągnięć naukowych Habilitantki, z uwzględnieniem aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej**

Dr Joanna Sadkowska po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych łącznie opublikowała samodzielnie lub we współautorstwie 67 pozycji o różnym charakterze, obejmujących także redagowanie (współredagowanie) prac zbiorowych czy numerów czasopism. W Jej dorobku są dwie monografie (w tym ta stanowiąca najważniejsze osiągnięcie naukowe, omówiona wyżej), wydane w wydawnictwie DIFIN, co zasługuje na szczególne uznanie oraz 23 rozdziały w monografiach (pracach zbiorowych), 22 artykuły w czasopismach oraz 8 artykułów i innych publikacji wydanych zagranicą (ale bez IF). Habilitantka wykazała także 3 artykuły z IF, ale dwa z nich nie mieszczą się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (dotyczą zastosowania chromatografii) i zostały opublikowane w czasopiśmie „*Archives of Environmental Protection*”, które jest dedykowane innym dyscyplinom naukowym. Trzeci z tych artykułów został opublikowany w czasopiśmie „*Sustainability*”, które ostatecznie nie znalazło się na liście ministerialnej czasopism. Spośród 58 publikacji wziętych przez mnie pod uwagę - 21 zostało opublikowanych w języku angielskim, co stanowi istotną część tego dorobku publikacyjnego (nieco ponad 36% analizowanej liczby publikacji). Wykazane przez Habilitantkę artykuły (określone jako „opublikowane w punktowanych czasopismach z listy MNiSW” – w liczbie 16), zostały opublikowane w czasopismach o różnym zasięgu i różnej renomie, w większości w czasopiśmie: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” (8 artykułów), a także w takich jak: „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” (1), „Przedsiębiorczość – Edukacja”(1), „Konsumpcja i Rozwój”(1), „Handel Wewnętrzny” (1), a pozostałe (4) ukazały się w czasopismach polskich uczelni.

Pod względem ilościowym dorobek publikacyjny Habilitantki oceniam jak zadawalający. Pozytywnie można także ocenić systematyczność jej aktywności, gdyż statystycznie publikowała 3,6 prac w ciągu roku, przy czym należy zaznaczyć, że wśród publikacji są dwie monografie. Jako zadawalający, odpowiadający etapowi Jej rozwoju naukowego, oceniam poziom wskaźników, obrazujących cytowalność prac Kandydatki, z wyjątkiem WoS (tam cytowalność jest niska).

Ocena strony jakościowej artykułów jest także pozytywna, gdyż zdecydowana ich większość odpowiada standardom naukowym, tzn. zawierają założenia teoretyczne wynikające z

przeglądu literatury, założenia metodyczne oraz dane empiryczne, pochodzące zwykle ze źródeł pierwotnych, a więc pozyskanych przez Habilitantkę (lub zespół) dla celów konkretnego badania, w niektórych przypadkach – ze źródeł wtórnych, następnie poddane analizie i zakończone wnioskami. Zgodnie z tymi rygorami opracowana jest także monografia pt: *Kulturowe aspekty zarządzania projektami* (2020), przy czym materiał empiryczny stanowią tu dwa studia przypadków. Z kolei odnosząc się do licznych rozdziałów w pracach zbiorowych część z nich ma charakter wyłącznie konceptualny, stanowiący efekt przeglądu literatury przedmiotu.

**Ocenę aktywności naukowej Habilitantki, „realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej” opieram przede wszystkim na następujących faktach, dodatkowo uwypuklających umiędzynarodowienie Jej aktywności:**

**Po pierwsze**, Kandydatka od roku 2015 współpracuje z Uniwersytetem Ekonomicznym w Bukareszcie (Academia de Studii Economice din Bucuresti), w ramach tej współpracy m.in. uczestniczy w realizacji projektu poświęconego zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach sektora MSP pt.: „*Project management in small nad medium Romanian Enterprises*”. Od 2016 roku Habilitantka prowadzi również współpracę badawczą z inną uczelnią rumuńską - Babes Bolyai University w Brasov. W ramach współpracy z tym ośrodkami naukowymi powstały wspólne publikacje i referaty.

**Po drugie**, Habilitantka, uczestniczyła czynnie (prezentując referaty) w 6 międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych przez uczelnie zagraniczne nie tylko w Rumunii, ale także w innych krajach; przewodniczyła sesjom naukowym podczas międzynarodowych konferencji organizowanych zagranicą, brała aktywny udział w panelach dyskusyjnych. Była członkiem zagranicznych rad naukowych konferencji i czasopism naukowych, m.in. przygotowując recenzje referatów i artykułów. Warto także podkreślić aktywność dydaktyczną w uczelniach zagranicznych w formie przeprowadzonych cykli wykładów.

**Po trzecie**, Kandydatka prowadziła badania w ramach 3 sieci badawczych tworzonych wraz z innymi polskimi uczelniami, będąc członkiem/koordynatorem powstałych zespołów, a nawet inicjatorem ich powstania; były to zespoły badawcze realizujące wspólne projekty. Warto tu wymienić trzy takie konsorcja badawcze, w których uczestniczyła Kandydatka, obejmujące następujące uczelnie/instytucje:

- Politechnikę Gdańską- Wydział Zarządzania i Ekonomii, Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży oraz Uniwersytet Gdański;

- Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Instytut Przedsiębiorstwa, Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Uniwersytet Gdański;
- Uniwersytet Gdański, Akademię Górniczo-Hutniczą, ENERGA Operator SA, CRE Consulting Sp. z o.o.

Ponadto w ocenie aktywności Habilitantki warto uwzględnić, iż w okresie po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyła w innych programach międzynarodowych (europejskich) i krajowych – (we współpracy z różnymi podmiotami spoza uczelni macierzystej), chociaż miały one głównie charakter dydaktyczny. Oprócz udziału w projektach realizowanych we współpracy z różnymi ośrodkami, Habilitantka pełniła funkcję kierownika w 3 grantach badawczych realizowanych w ramach tak zwanych badań własnych. Docenić należy także udział Kandydatki w badaniach interdyscyplinarnych realizowanych przez Wydział Zarządzania UG z Wydziałem Chemii UG, w ramach projektu TANGO współfinansowanego przez NCBiR i NCN.

Obok wspomnianych konferencji międzynarodowych (poza Polską) Habilitantka po uzyskaniu stopnia doktora brała udział w 38 konferencjach naukowych organizowanych na terenie kraju (aż 17 z nich miało charakter międzynarodowy), podczas których wygłosiła 17 referatów oraz wykazywała się również innymi aktywnościami (np.: przewodniczyła sesjom naukowym).

Spośród innych ważniejszych aktywności naukowych Kandydatki zwraca uwagę jej zaangażowanie w przygotowanie- łącznie 38 recenzji (3 monografii, 20 artykułów w języku polskim oraz 15 recenzji artykułów w języku angielskim).

**Biorąc pod uwagę całość dorobku naukowo-badawczego dr Joanny Sadkowskiej, w szczególności – w kontekście ustawowego wymogu aktywności „realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej” uważam, że zasługuje ona na w pełni pozytywną ocenę.**

##### **5. Ocena pozostałych osiągnięć Habilitantki -dorobku dydaktycznego, organizacyjnego i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym**

Pozytywny obraz dorobku naukowo- badawczego Habilitantki dopełniają jej liczne aktywności dydaktyczne, organizacyjne oraz związane ze współpracą z instytucjami otoczenia. W okresie 2005-2020 prowadziła na uczelni macierzystej zajęcia dydaktyczne w języku polskim i angielskim z wielu przedmiotów, w tym także seminaria licencjackie i magisterskie. Wypromowała łącznie 58 osób z tytułem magistra oraz 130 osób z tytułem

licencjata. Prace dyplomowe pisane pod kierunkiem Kandydatki były wyróżniane w różnych konkursach tematycznych. Dr Joanna Sadkowska jest promotorem pomocniczym w 3 przewodach doktorskich dr hab. prof. nadzw. UG Haliny Czubasiewicz -otwartych w latach 2018-19. W okresie po uzyskaniu stopnia doktora Habilitantka prowadziła również intensywną działalność organizacyjną na rzecz macierzystej uczelni (m.in. członek Rady Wydziału Zarządzania UG, kierownik i koordynator studiów podyplomowych) oraz otoczenia, w tym uczestniczyła w zespole badawczo - wdrożeniowym dotyczącym optymalizacji zarządzania projektami w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego. Aktywności Habilitantki zostały docenione w formie nagród Rektora UG oraz Medalu Edukacji Narodowej.

#### **4. Konkluzja**

W oparciu o dokonaną przeze mnie ocenę całości dorobku naukowo-badawczego i innych aktywności dr Joanny Sadkowskiej stwierdzam, że:

- monografia *„Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych”* Jej autorstwa, wskazana jako główne osiągnięcie naukowe (osiągnięcie, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce) jest dziełem wnoszącym znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości;

- Habilitantka wykazała się istotną i różnorodną aktywnością naukową *„realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej”* (jak stanowi art. 219 ust. 1 pkt. 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce ).

**W moim przekonaniu przedstawiony do oceny dorobek dr Joanny Sadkowskiej stanowi o Jej osiągnięciach naukowych, które odpowiadają wymogom określonym w art. 219 ust. 1 pkt. 2 i 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Popieram więc wniosek o nadanie dr Joannie Sadkowskiej stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

*Jerome Krowczyński*