

Warszawa, 30.07.2021

Prof. SGH dr hab. Roman Sobiecki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Instytut Rynków i Konkurencji

Wydział Zarządzania - 2010 Uniwersytet Gdański	
Wpł. dn.	2021 -09- 06
Nr ewid.	490/21 

RECENZJA

osiągnięć naukowych oraz istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej, przygotowana na potrzeby postępowania w sprawie nadania dr Joannie Sadkowskiej stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Podstawa formalna przygotowania recenzji

Uchwała nr 43/2020/2021 Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 27 maja 2021r. w sprawie powołania komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr Joannie Sadkowskiej. O podjętej uchwale zostałem poinformowany przez prof. Pawła Antonowicza – przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości.

Kryteria oceny

Ocena merytoryczna osiągnięć naukowych oraz istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej, została dokonana na podstawie obowiązujących kryteriów określonych w *art. 219 ust.1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1668 z późniejszymi zmianami)*, który brzmi:

„1. Stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:

- 1) posiada stopień doktora;
- 2) posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej:
 - a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub
 - b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte



w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, lub

c) 1 zrealizowane oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne;

3) wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

1. Ocena osiągnięcia naukowego, w formie monografii autorskiej wskazanej przez Habilitantkę

Recenzowana monografia naukowa, *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Difin, Warszawa 2021, ISBN: 978-83-8085-894-7, ss. 350. która została wskazana przez dr Joannę Sadkowską, jako swoje pierwsze osiągnięcie naukowe (w myśl art. 219, ust 1 p.2) lit. a) ustawy), stanowi zwieńczenie kolejnego etapu Jej pracy naukowej.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ważny i rozwojowy przedmiot badań naukowych, w których uczestniczy także Habilitantka. Wyniki swoich badań opublikowała w recenzowanej monografii oraz w artykułach naukowych. Praktycznie rzecz biorąc, większość obecnych wielkich korporacji rozpoczynało swoją działalność od formy rodzinnej. Rodzinna forma prowadzenia działalności gospodarczej jest najstarszą zorganizowaną formą prowadzenia działalności gospodarczej. Przez wieki stanowiły one jedność działalności gospodarczej z gospodarstwem domowym. Można powiedzieć, że gospodarstwo domowe i firma rodzinna, to „dwa w jednym

Jak do tej pory nie nastąpiło skuteczne, całkowite oddzielenie formy organizacji życia społecznego, jaką jest rodzina i gospodarstwo domowe od formy organizacji gospodarowania, jaką jest przedsiębiorstwo rodzinne. Ten fakt należy ocenić pozytywnie. Nie wnikając w szczegółowe kryteria wyodrębniania rodzinnej formy gospodarowania, w skali światowej wiele z przedsiębiorstw rodzinnych nigdy nie przestało nimi być. Zmieniają się natomiast konkretne ich formy organizacyjno-prawne.

Przedsiębiorstwa rodzinne oparte są na więziach i wartościach rodzinnych, które określają ich funkcjonowanie. Konsekwencją dominacji tych cech jest niski stopień formalizacji i biurokratyzacji procedur w firmie. Zapewne wynika to także z ograniczonego rozmiaru przedsiębiorstwa – większość biznesów rodzinnych to firmy mikro i małe. Przejawem niewielkiej formalizacji jest bezpośrednio i dzięki temu efektywna komunikacja w firmie. Na charakterystyczną, rodzinną kulturę organizacji składa się przede wszystkim pozytywna

atmosfera pracy. Często zarządzający i właściciele przenoszą domową, rodzinną atmosferę na grunt biznesowy.

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 zewnętrzni 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.

Pomimo stosunkowo dogłębnego zbadania wielu problemów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, to Habilitantka dostrzegła **lukę badawczą** związaną z **nierozpoznaniami 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 rodzinnym. Według Habilitantki 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.

Osiągnięcie naukowe, w formie monografii autorskiej, wskazane przez dr Joannę Sadkowską, stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Za taką oceną przemawiają następujące argumenty:



1) trafny wybór obszaru badawczego i prawidłowo sformułowane cele badań. Podjęte przez Autorkę problemy są autentyczne i nowe, a propozycje ich rozwiązań mają wartość naukową. **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 było skonstruowanie narzędzia do badania kultury ryzyka. Natomiast **celem empirycznym** pracy była analiza i ocena kultury ryzyka w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. Autorka monografii założyła, że zidentyfikowanie, poznanie i zrozumienie istniejącej w przedsiębiorstwie kultury ryzyka ma istotne oddziaływanie na zachodzące w tym przedsiębiorstwie procesy doskonalenia. W związku z tym postawiła 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?

2) osiągnięte wyniki badań. Kultura ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym, stanowiąca przedmiot poszukiwań badawczych w niniejszej pracy, 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 „rozwija 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 stanowiącym 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 25 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.. Jak słusznie wskazuje *Habilitantka*, 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 drugorzędym 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. 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

rodziny 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 27 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.

3) wkład w wypełnienie luki badawczej, Habilitantka, w swojej monografii podjęła próbę wypełnienia luki badawczej, wskazywanej w literaturze luki badawczej związanej z kulturą ryzyka ze szczególnym uwzględnieniem obszaru przedsiębiorczości rodzinnej. Moim zdaniem, próba ta została wykonana z pozytywnym skutkiem. Świadczą o tym następujące osiągnięcia badawcze Habilitantki, która: • **opracowała autorską klasyfikację wymiarów kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym**, • rozpoznała, nowe w obszarze badań nad przedsiębiorczością rodzinną, zjawisko kultury ryzyka, • usystematyzowała wiedzę dotyczącą kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym ze szczególnym uwzględnieniem, czym jest kultura ryzyka, jakie są jej cechy oraz przejawy, • zdiagnozowała kluczowe czynniki warunkujące kształtowanie się kultury ryzyka w badanej grupie podmiotów, • opracowała autorską klasyfikację rodzajów kultury ryzyka z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, • zidentyfikowała i przeanalizowała współzależności występujące pomiędzy kulturą ryzyka właścicieli a kulturą ryzyka innych interesariuszy w przedsiębiorstwie rodzinnym, • skonstruowała narzędzie do badania kultury ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych.

W wyniku przeprowadzonych badań sformułowała autorski holistyczny, jakościowy model kultury ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym, by następnie na podstawie przeprowadzonych badań, model ten zweryfikować i udoskonalić.

4) bardzo bogata i trafnie dobrana literatura przedmiotu. Na bibliografię składa się ponad 650 pozycji książkowych i artykułów, raportów, aktów prawnych, w tym ponad 80% pozycji obcojęzycznych. Zdecydowanie przeważający udział literatury obcojęzycznej, co jest

równoznaczne z relatywnie niewielkim udziałem literatury polskiej, potwierdza występowanie luk badawczych obejmujących badania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Warto pokreślić swobodne i prawidłowe posługiwanie się przez Habilitantkę kategoriami i pojęciami ekonomicznymi (z zakresu ekonomii, zarządzania), a także socjologicznymi. Świadczy to o dojrzałości naukowej Habilitantki.

5) profesjonalnie przeprowadzone badania empiryczne. W pracy wykorzystano badania o charakterze jakościowym jako szczególnie predystynowane do analizowania złożoności zachowań ludzi w organizacji. Wybór badań jakościowych jako szczególnie predystynowanych do dostarczenia pogłębionej refleksji poznawczej został również podyktowany faktem, iż zamierzeniem Autorki, było utrzymanie, tak zwanego kontekstu odkrycia. Chodzi, o to znaczy, aby 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. 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. W naukach o zarządzaniu i jakości zwiększa to szanse na uzyskanie w prowadzonych badaniach wysokiej transparentności. Zastosowanie systematycznej analizy literatury stanowi również swojego rodzaju punkt wyjścia do zidentyfikowania kolejnych kierunków poszukiwań badawczych. 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. 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, słusznie zwraca uwagę Ł. Sułkowski, uważając, 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 dużym 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. W związku z tym, że w populacji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce najliczniejszą grupę stanowią podmioty mikro i małe, czyli zatrudniające poniżej 50 pracowników, 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 - miało 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 zatrudniania) 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.

2. Ocena innych osiągnięć naukowych, poza monografią wskazaną przez Habilitantkę

Inne osiągnięcia naukowe, poza monografią wskazaną przez dr Joannę Sadkowską, w mojej ocenie, podobnie jak osiągnięcie w formie monografii, stanowią znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Jej dorobek zawarty jest w licznych publikacjach naukowych. Są to::

- 1 monografia autorska, poza monografią ocenioną odrębnie
- 23 rozdziały w monografiach, w tym 13 autorskich,
- 3 wstępy do monografii,
- 4 redakcje naukowe monografii,
- 3 artykuły z Impact Factor, w tym 1 autorski,
- 16 artykułów opublikowanych w czasopismach z listy MNiSzW, w tym 11 autorskich,
- 2 redakcje w czasopismach naukowych,
- 3 artykuły i 5 rozdziałów w monografiach (przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora.

1) zainteresowania badawcze

Zainteresowania badawcze dr Joanny Sadkowskiej skupiają się na następujących obszarach:

- problemy zarządzania innowacjami w działalności przedsiębiorstw.
- zarządzanie projektami,



- uwarunkowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kulturowych. Zwieńczeniem prac badawczych w ramach tego nurtu są dwie monografie. Pierwsza z nich jest monografia „*Kulturowe aspekty zarządzania projektami w przedsiębiorstwach rodzinnych*” wydana przez wydawnictwo Difin w roku 2020. Drugą monografią jest praca „*Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*” wydana w roku 2021 przez wydawnictwo Difin, którą Habilitantka wskazała jako pierwsze osiągnięcie naukowe.

2) dorobek naukowy w ujęciu wskaźnikowym

- 1) łączna punktacja Impact Factor **5, 487**
- 2) liczba cytowań publikacji naukowych według bazy Web of Science **wynosi 9**
- 3) liczba cytowań publikacji naukowych według bazy Google Scholar **wynosi 61**
- 4) liczba cytowań publikacji naukowych według bazy Publish or Perish **wynosi 62**
- 5) indeks Hirscha opublikowanych publikacji według bazy Google Scholar **wynosi 4**
- 6) indeks Hirscha opublikowanych publikacji według bazy Publish or Perish **wynosi 4**
- 7) łączna liczba zdobytych punktów za publikacje, według MNiSzW **wynosi 887**

3) opieka nad doktorantami w charakterze promotora pomocniczego

Pani dr Joanna Sadkowska została powołana na promotora pomocniczego w 3 następujących przewodach doktorskich, w których promotorem jest prof. Halina Czubasiewicz:

- mgr inż. Jowity Gotówki-Szok, temat: „Koncepcja budowania relacji z pracownikami niepełnosprawnymi jako interesariuszami organizacji”,
- mgr inż. Elżbiety Bieniek, temat: „Model adaptacji nowozatrudnionych pracowników w organizacji,
- mgr Katarzyny Rachwalskiej, temat: „Koncepcja wykorzystania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi”

4) nagrody i wyróżnienia za działalność naukową

Habilitantka otrzymała dwie Nagrody III stopnia Rektora Uniwersytetu Gdańskiego za działalność naukową oraz została wyróżniona przez Ministra Edukacji Narodowej Medalem Komisji Edukacji Narodowej

3. Ocena aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej

Habilitantka wykazywała się dużą aktywnością naukową realizowaną poza macierzystą Uczelnią, w tym w innych uczelniach w kraju i za granicą. **Zasługuje ona na bardzo wysoką ocenę, co jest równoznaczne z jej istotnością.** Na tę aktywność składają się:

- **udział oraz wystąpienia na międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych w kraju w liczbie 18**
- **udział oraz wystąpienia na międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych za granicą w liczbie 8, w tym:**

„Challenges of Modern Management” zorganizowanej przez University of Finance and Administration w Pradze oraz Eurasia Business and Economic Society (EBES) (referat i wystąpienie); “Project risk culture in small and medium family-owned enterprises - a stakeholder perspective”, (przewodniczenie sesji Human Resources); „Challenges of Modern Management” zorganizowanej przez Uniwersytet Technologii i Ekonomii w Budapeszcie (BME) oraz Eurasia Business and Economic Society (EBES) (referat i wystąpienie); “Linkages of the risk of project team to project management difficulties” (przewodniczenie sesji „Management and Industrial Organization”); „Project Management Development- Practice and Perspectives” zorganizowanej przez University of Latvia w Rydze (referat i wystąpienie); “The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXI Century” zorganizowanej przez Academia de Studii Economice din Bucuresti (referat i wystąpienie n.t: “Do family enterprises learn from the experiences with stakeholders in their project management practices?”); „Global EPC Project Management Forum for the Energy Industry” w Berlinie (aktywny udział w panelu dyskusyjnym; „Rola kapitału intelektualnego w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy”, Uniwersytet w Białymstoku, filia w Wilnie. (referat i wystąpienie n.t: „Aktywność badawczo- rozwojowa a zmiany innowacyjności przedsiębiorstw”).

- **udział oraz wystąpienia na krajowych konferencjach naukowych i na sympozjach badawczych w liczbie 21, w tym:**

w symposium naukowym „Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce – strategię i kierunki rozwoju” zorganizowanym przez UMCS Lublin (referat i wystąpienie n.t.: „Determinanty postaw sukcesyjnych studentów z rodzin przedsiębiorców”); w konferencji „Kompetencje przedsiębiorcze w teorii i w praktyce” zorganizowanej przez Instytut Przedsiębiorstwa Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej (aktywny udział w panelu dyskusyjnym); w konferencji „Finanse firm rodzinnych” zorganizowanej przez Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, (referat i wystąpienie n.t.: „Kluczowe wyzwania zarządzania projektami polskich firm rodzinnych - wyniki badań empirycznych”); w konferencji „Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym- koncepcje i problemy” zorganizowanej przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej (aktywny udział w panelu dyskusyjnym); w międzynarodowej konferencji „Zarządzanie kryzysowe - odbudowa wartości przedsiębiorstw i banków” współorganizowanej przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej (aktywny udział w panelu dyskusyjnym).

- **udział w radach naukowych konferencji krajowych, a także międzynarodowych organizowanych za granicą w liczbie 9, w tym:**

członek rady naukowej VI ogólnopolskiej konferencji naukowej młodych naukowców „Współczesne dylematy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw- teoria i praktyka”, Sopot 22.05.2020; członek rady naukowej V ogólnopolskiej konferencji naukowej młodych naukowców „Współczesne dylematy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw- teoria i praktyka”, Sopot 14-15.06.2019; członek rady naukowej międzynarodowej naukowej konferencji: „Subsydiarność- Uwarunkowania, regulacje i praktyka w 100-lecie Niepodległości Państwa Polskiego” zorganizowanej w dniu 27.09.2018 roku przez Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży; członek rady naukowej międzynarodowej wirtualnej konferencji ICTIC 2017 (The 6th International Virtual Conference on ICT, Management and Marketing organizowanej w dniach 26-30.03.2017; członek rady naukowej międzynarodowej wirtualnej konferencji ScieConf 2017 (International Virtual Conference on Advanced Scientific Results) zorganizowanej w dniach 26-30.06.2017; członek rady naukowej międzynarodowej naukowej konferencji-

„International Scientific Symposium „Economics, Business and Finance”-
Jurmala, Łotwa w dniach 4-8 lipca 2017; członek rady naukowej IV
międzynarodowej konferencji naukowej “Produkcja, ekonomia, zarządzanie i
marketing- jak to się robi w Wielkopolsce, w Polsce i na świecie”
zorganizowanej przez Państwową Wyższą Szkołę Zawodową im. Hipolita
Cegielskiego w 2016 roku; członek rady naukowej międzynarodowej
konferencji multidyscyplinarnej EIIC – Electronic Interdisciplinary Conference
2016 organizowanej w dniach 8-12.08.2016.

- **członkostwo w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism w kraju**, w tym: redaktor statystyczny w czasopiśmie naukowym „Rocznik Gdański” wydawanego przez Gdańskie Towarzystwo Naukowe 2017, Tom LXXV-LXXVI: współtwórca i zastępca redaktora naczelnego czasopisma „Zarządzanie projektami. Magazyn”, w latach 2013-2014;
- **członkostwo w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism zagranicznych**, w tym: rady doradczej czasopisma „European Journal of Economics and Business Studies” (2017); od 2017: członek rady naukowej czasopisma „Management and Economics Review” wydawanego przez Academia de Studii Economice din Bucuresti- Uniwersytet Ekonomiczny w Bukareszcie;
- **członkostwo w międzynarodowych i krajowych organizacjach oraz towarzystwach naukowych**, w tym: od 2017: członek Eurasia Business and Economic Society (EBES). II.7.2. od 2016: członek Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierowania (TNOiK); od 2016: członek Gdańskiego Towarzystwa Naukowego; od 2008: członek Stowarzyszenia International Project Management Association Polska (stowarzyszenie specjalistyczne); członek założyciel Family Business Research Network (FaBeRNET),
- **staż naukowy w kraju**, grudzień 2017 - wrzesień 2019: staż naukowy na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Cele stażu: • realizacja projektu badawczego dotyczącego badania orientacji przedsiębiorczej młodych ludzi • realizacja projektu badawczego dotyczącego badania postaw sukcesyjnych • doskonalenie warsztatu badawczego. Publikacyjnym rezultatem stażu jest przygotowywany współautorski artykuł The analysis of the

entrepreneurial propensity of students with the Entrepreneurial Propensity Index (EPI),

- **staż naukowy za granicą** - wizyta studyjna w Academia de Studii Economice din Bucuresti, największym i najbardziej prestiżowym uniwersytecie ekonomicznym w Rumunii. Cele wizyty studyjnej: • realizacja projektu badawczego „Project management in small nad medium Romanian Enterprises” realizowany we współpracy z: prof. Andreea Zamfir, prof. Nadia Ciocoiu. • realizacja seminarium naukowego ze studentami „Project management” we współpracy z: prof. Andreea Zamfir, dr Aurelia Stanescu. Publikacyjnym rezultatem stażu jest współautorski artykuł: Joanna Sadkowska, Nadia Ciocoiu, Lavinia Totan, Adina Proteasa, “Project management in small and medium enterprises: a comparison between Romania and Poland, w: “Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research”, 1/2020,
- **recenzowanie licznych prac naukowych**, w tym artykułów naukowych i referatów na konferencje w kraju i za granicą,
- **udział w pracach zespołów badawczych realizujących projekty finansowane w drodze konkursów**, w tym: udział w projekcie badawczym: „Dedykowana metodyka zarządzania projektami inwestycyjnymi w obszarze dystrybucji energii elektrycznej” realizowanego przez konsorcjum: Uniwersytet Gdański, Akademię Górniczo-Hutniczą ENERGA Operator SA, CRE Consulting Sp. z o.o.- finansowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (członek zespołu);. W latach 2015 – 2016: udział w projekcie badawczym: „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 (członek zespołu); udział w projekcie „Program Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego” (ProUG). Projekt otrzymał dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, Osi Priorytetowej III Szkolnictwo Wyższe dla Gospodarki i Rozwoju. Wykonywane zadania: opracowanie sylabusa dla przedmiotu ABC Przedsiębiorczości; 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. Przeprowadzenie zajęć Practical Application of Project Tools in Project Management - a Case Study; udział w międzynarodowym projekcie “PWP- Uniwersytet Jutra- Umiędzynarodowienie Kształcenia w Uniwersytecie Gdańskim poprzez Współpracę z Uniwersytetem Houston - Downtown” (opracowanie rozdziału w skrypcie akademickim w języku angielskim: „Project Management - A Practical Approach towards Project Initiatng, Planning, Implementing, and Closing”).

- **udział w konsorcjach i sieciach badawczych.** Członek założyciel oraz członek sieci badawczej Fabernet- Badaczy Firm Rodzinnych. koordynator projektu ze strony Uniwersytetu Gdańskiego, realizowanego w konsorcjum badawczym utworzonym przez trzy uczelnie: Politechnikę Gdańską (Wydział Zarządzania i Ekonomii), Państwową Wyższą Szkołę Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Uniwersytet Gdański w celu realizacji projektu badawczego SEAS-Survey on Entrepreneurial Attitudes of Students. Zespół bada postawy przedsiębiorcze studentów rozpoczynających studia na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Badania są prowadzone od roku 2008- są im poddawani wszyscy studenci rozpoczynający naukę na wydziale na I i II stopniu. Po pełnym cyklu studiów badania są powtarzane na ostatnim semestrze. Ankieta każdego studenta „na wejściu” jest porównywana z ankietą „na wyjściu”. Rezultatem tego projektu jest przygotowywany współautorski artykuł „The analysis of the entrepreneurial propensity of students with the Entrepreneurial Propensity Index (EPI)”; Inicjatorka i członek projektu (projekt bez finansowania zewnętrznego) realizowanego w konsorcjum badawczym utworzonym przez trzy uczelnie: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Przedsiębiorstwa (prof. J. Klimek, dr B. Żelazko), Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży (prof. K. Leszczewska), Uniwersytet Gdański w celu realizacji projektu badawczego dedykowanego badaniu postaw przedsiębiorczych studentów kierunków ekonomicznych z rodzin przedsiębiorców. Rezultatem tego projektu są publikacje: Jan Klimek, K. Leszczewska, B. Żelazko, J. Sadkowska, „Postawy sukcesyjne studentów kierunków ekonomicznych – aspekt teoretyczny i wyniki badania pilotażowego”, w: „Przedsiębiorczość i

Zarządzanie” tom XXIX, zeszyt 7, część I, Łódź 2018, Jan Klimek, Krystyna Leszczewska, Beata Żelazko, Joanna Sadkowska, „Kluczowe determinanty postaw sukcesyjnych studentów kierunków ekonomicznych” Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2019, Jan Klimek, Krystyna Leszczewska, Beata Żelazko, Joanna Sadkowska, „Rola edukacji w kształtowaniu postaw sukcesyjnych studentów kierunków ekonomicznych”, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, 6(1) 2020

4. Konkluzja

Biorąc pod uwagę wszystkie oceny cząstkowe, uważam, że osiągnięcia naukowe dr Joanny Sadkowskiej stanowią znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z tym zostały spełnione kryteria określone w *art. 219 ust.1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1668 z późniejszymi zmianami)* umożliwiające nadanie stopnia naukowego doktora habilitowanego. Dlatego rekomenduję nadanie dr Joannie Sadkowskiej stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Warszawa, 30 lipca 2021r.

