

dr hab. Magdalena Stefańska, prof. UEP  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
al. Niepodległości 10  
61-875 Poznań



## **RECENZJA**

**dorobku naukowego i aktywności naukowej dr Anny Dziadkiewicz  
w związku z przedłożonym wnioskiem o przeprowadzenie postępowania w sprawie  
nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie  
nauki o zarządzaniu i jakości**

### **1. Podstawy prawno - formalne sporządzenia recenzji**

Niniejszą recenzję sporządziłam w oparciu o decyzję Rady Doskonałości Naukowej z dnia 11 października 2021r. oraz pismo Pana Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości dr hab. Pawła Antonowicza, profesora Uniwersytetu Gdańskiego, z dnia 22 listopada 2021 informującego o powołaniu mnie na recenzentkę w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr Annie Dziadkiewicz. Jako podstawę prawną wskazano Ustawę z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 roku poz. 478 z późn. zmianami).

Do sporządzenia recenzji otrzymałam dokumenty: wniosek złożony przez Kandydatkę, autoreferat, monografię, publikacje oraz oświadczenia o współautorstwie. Przedstawiona dokumentacja pozwala na sporządzenie zleconej recenzji.

### **2. Podstawowe informacje o przebiegu edukacji i kariery zawodowej pani dr Anny Dziadkiewicz**

Pani dr Anna Dziadkiewicz ukończyła studia magisterskie na kierunku Zarządzanie i marketing na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu w 2003 roku. Następnie w latach 2003-2008 odbyła studia doktoranckie na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. W 2008 roku uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu uzyskała stopień

naukowy doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (16.04.2008r.). Jest autorką rozprawy doktorskiej pt. *Wykorzystanie środków public relations na polskich targach w kreowaniu wizerunku małych i średnich przedsiębiorstw*. Promotorem w przewodzie doktorskim był prof. dr hab. Stanisław Kaczmarczyk, a recenzentami dr hab. Joanna Pietrzak, prof. UG oraz dr hab. Bohdan Godziszewski, prof. UMK.

Po obronie rozprawy doktorskiej pani dr Anna Dziadkiewicz została zatrudniona na stanowisku adiunkta w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu, w Katedrze Zarządzania, a w 2013 roku podjęła pracę na stanowisku adiunkta w Katedrze Marketingu, na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

W latach 2006-2013 doskonaliła swoje kompetencje uczestnicząc również w studiach podyplomowych:

- An Integrated Approach to Public Relations for the 21<sup>st</sup> Century,
- Akademia Trenera Biznesu,
- Menedżer Projektu Badawczo-Rozwojowego.

### **3. Ocena głównego osiągnięcia naukowego**

Pani dr Anna Dziadkiewicz wskazała jako główne osiągnięcie naukowe stanowiące podstawę ubiegania się o stopień naukowy doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości monografię - dzieło opublikowane w całości, pod tytułem *Design Management. Uwarunkowania i efekty wdrożenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021, ISBN 978-83-8206-180-2, 370s. Recenzję wydawniczą sporządził prof. dr hab. Jacek Otto z Politechniki Łódzkiej.

Dzieło to uważam za oryginalne, wartościowe i przyczyniające się do poszerzenia wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Poniżej zawarłam uwagi ogólne i szczegółowe.

#### **3.1. Omówienie struktury monografii**

Przedłożona do oceny monografia to obszernie opracowanie, składające się z wstępu, ośmiu rozdziałów, zakończenia, 5 załączników oraz wymaganych spisów. Rozdziały 1-5 mają charakter teoretyczny, rozdziały 6 - 8 zawierają opis metodyki badań empirycznych oraz wyniki przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych.

Tytuł monografii jest sformułowany częściowo w j. polskim, a częściowo w języku angielskim. Habilitantka wyjaśniła we wstępie, iż termin „*design management*” można zastępować stosowanym w Polsce terminem „zarządzanie projektowe”, choć termin „*design management*” lub skrót „DM” jest używany częściej”. Sądzę, że warto w większym stopniu uzasadnić, dlaczego Autorka zdecydowała się na angielską wersję terminu oraz pisownię. W wielu przypadkach stosowanie terminu angielskiego jest uzasadnione brakiem polskiego odpowiednika, wydaje się jednak, że tu taka sytuacja nie zachodzi. Z kolei akronim DM, który przytacza Habilitantka, może odnosić się również do „*direct marketing*” (marketing bezpośredni). Niewątpliwie nie unikniemy przenikania do j. polskiego terminów angielskich, a czynnikiem decydującym o tym zjawisku jest, jak wskazała Autorka, postrzeganie przez przedsiębiorstwa wersji angielskiej jako bardziej atrakcyjnej i nowoczesnej. Ten argument pojawia się m.in. w opisanym w załączniku 1 wywiadzie.

We wstępie Habilitantka uzasadniła przesłanki wyboru tematu pracy oraz wskazała na cel główny – stworzenie referencyjnego modelu skuteczności design management w przedsiębiorstwie. Sformułowała główne pytania badawcze, które pozwoliłyby na opis stanu zaawansowania zarządzania projektami w organizacjach (skala stosowania, uwarunkowania, uzyskiwane efekty oraz ustalenie zależności między poziomem dojrzałości zarządzania projektowego a efektami wdrożenia proponowanego podejścia). Określiła osiem celów teoretyczno - poznawczych oraz trzy hipotezy badawcze. Realizacja celu głównego poprzedzona została studiami literaturowymi oraz własnymi badaniami empirycznymi. Zabrakło w nim wyraźnego doprecyzowania zakresów przyjętych w monografii oraz zdefiniowania charakteru opracowania. Nie sformułowano tezy. Bardzo szczegółowo zostały omówione metody i badania, które Habilitantka przeprowadziła w celu skonstruowania planowanego modelu. Wskazuje zarówno na badania ilościowe metodą CATI, także PAPI, oraz IDI. W książce zamieszczone zostały również studia przypadków. Tym samym zastosowana triangulacja meto niewątpliwie przyczynia się do pogłębionego rozpoznania i wyjaśnienia zagadnienia zarządzania projektowego w przedsiębiorstwach i jego dojrzałości. Przedstawione ramy opracowania wskazują tworzą jasny, przejrzysty obraz co do celów przyjętych w monografii.

W rozdziale pierwszym Autorka zawarła wyjaśnienie pojęcia design oraz jego zastosowanie w różnych dziedzinach, by następnie wskazać na jego przeniesienie i zaadoptowanie na potrzeby zarządzania organizacjami.

W rozdziale drugim opisała na czym polega projektowanie propozycji wartości dla użytkownika poprzez kreowanie doświadczeń, odpowiednie projektowanie usług i generowanie innowacji. W kolejnej części rozwinęła zagadnienia związane z innowacjami w projektowaniu wartości dla klienta. Czwarty rozdział dedykowany został zarządzaniu procesem projektowo-wdrożeniowym w oparciu o design thinking. Autorka omówiła w następnej części modele występujące w myśleniu i zarządzaniu projektowym. Po szerokim omówieniu tła teoretycznego Habilitantka w kolejnej części opisała metodykę badań empirycznych. W przedostatnim rozdziale omówiła wyniki badań ilościowych. W opisie metod zabrakło charakterystyki respondentów, którzy udzielili wywiadów, co zwykle w przypadku zastosowania tej metody badawczej jest oczekiwane. W rozdziale ostatnim zaprezentowała model skuteczności design management w polskich przedsiębiorstwach. Uzupełnienie opracowania stanowią załączniki zawierające wywiady, przegląd wybranych metod design thinking oraz opisy dwóch studiów przypadku – mikro i małego przedsiębiorstwa.

Przedstawione rozważania poparte są bardzo bogatą literaturą anglojęzyczną, trafnie dobraną i przytaczaną dla uzasadnienia prowadzonego wywodu. W bibliografii Autorka powołała się również na kilkanaście własnych wcześniej opublikowanych artykułów.

W każdym z rozdziałów Habilitantka znalazło się podsumowanie ze skróconym opisem zagadnień, które były przedmiotem rozważań oraz wyjaśnieniem w jaki sposób te rozważania przyczyniają się do lepszego zrozumienia złożoności problematyki zarządzania projektowego. W opracowaniu można znaleźć wiele określeń, które należy uznać za spolszczenia, które zapewne wynikają z doświadczeń Habilitantki jako trenerki prowadzącej wiele szkoleń dla przedsiębiorstw, w których na co dzień w komunikacji stosuje się angielskie terminy.

### **3.2. Omówienie merytoryczne książki**

Książka autorstwa pani dr Anny Dziadkiewicz pod tytułem *Design Management. Uwarunkowania i efekty wdrożenia w przedsiębiorstwie*, jako jedna z niewielu pozycji zwartych na polskim rynku podejmuje zagadnienie zarządzania projektowego. Problematyka ta stała się w ostatnich latach bardzo ważna dla zarządzania przedsiębiorstwami i nadal zyskuje na znaczeniu. Jest ona szczególnie cenna, zważywszy na potrzeby przedsiębiorstw w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań – zarówno produktowych, jak związanych z doskonaleniem, technologii, procesów i samych organizacji w celu usprawniania ich funkcjonowania. Habilitantka w monografii odniosła się również do wpływu zrównoważonego

rozwoju i dążenia organizacji do włączenia koncepcji zrównowżenia do strategii organizacji, chociaż wątek ten nie został równie szeroko rozwinięty jak innowacyjność.

Jako cel główny Habilitantka wskazała opracowanie referencyjnego modelu skuteczności design management w przedsiębiorstwie. Model ten miał powstać jako rezultat studiów literaturowych i badań empirycznych. Jego ostateczny kształt został ujawniony w końcowej części książki. Tworzenie własnego modelu skuteczności zarządzania projektowego poprzedzone zostało przeglądem istniejących modeli (drabiny dojrzałości projektowej, podwójnego diamentu, modelu lucerańskiego i absorpcji), na podstawie których Autorka zaproponowała własny, który zarazem byłby pozbawiony słabości pozostałych. Do takich mankamentów zaliczyła brak dopasowania do profilu działalności przedsiębiorstwa oraz niewystarczające uwzględnianie w nich „realiów otoczenia”. Nadrzędną ideą Habilitantki było nadanie zarządzaniu projektowemu rangi zarządzania na poziomie strategicznym. Uważam, że przeprowadzone studia literaturowe i badania upoważniają do takiego stwierdzenia.

Habilitantka nie określiła we wstępie w sposób jednoznaczny teorii, w której lokuje swoje rozważania, chociaż teoria zasobowa jest tu jak najbardziej adekwatna i do niej w rozważaniach w opracowaniu nawiązuje.

Dla realizacji przyjętego celu sformułowane zostały cztery pytania badawcze:

- jaka jest skala stosowania design management w polskich przedsiębiorstwach oraz jaki rodzaj podejścia jest wykorzystywany,
- jakie uwarunkowania występujące wewnątrz organizacji kształtują uzyskiwane przez przedsiębiorstwa efekty dotyczące rozwoju organizacji i rozwoju potencjału pracowników,
- jakiego rodzaju efekty uzyskują przedsiębiorcy dzięki procesom design management,
- czy istnieje zależność pomiędzy poziomem dojrzałości designu w przedsiębiorstwie a efektami wdrożenia proponowanego podejścia.

Odpowiedzi na te pytania miały przynieść badania empiryczne.

Sformułowane zostały również cele teoretyczno-poznawcze (osiem) oraz trzy główne hipotezy:

1. Występuje zależność przyczynowo - skutkowa pomiędzy uwarunkowaniami organizacyjnymi, poziomem dojrzałości designu w przedsiębiorstwie a efektami design management związanymi z rozwojem organizacji.
2. Uwarunkowania kompetencyjne design management wpływają zarówno na efekty związane z rozwojem organizacji, jak i rozwojem potencjału pracowników.
3. Długość trwania działań dotyczących design management wpływa na uwarunkowania kompetencyjne i zarządcze.

Sformułowanie hipotez wskazuje na wykorzystanie metod ilościowych w badaniu i tak też Autorka poczyniła, przeprowadzając kompleksowe badania na reprezentatywnej próbie średnich i dużych przedsiębiorstw. Tu należy zauważyć, że pytania badawcze kierowały rozważania w stronę opisu stanu rzeczywistości, faktycznego wykorzystania zarządzania projektowego w przedsiębiorstwach. Z kolei hipotezy wyraźnie wskazują na poszukiwanie zależności przyczynowo - skutkowych, które mają w mojej ocenie większe znaczenie poznawcze. Pragnę tu zauważyć, że hipotezy powinny w znacznie większym stopniu wypływać z pytań badawczych. Z kolei biorąc pod uwagę badania jakościowe w postaci pogłębionych wywiadów – warto było wyraźnie wyartykułować, co było ich celem, ponieważ pytania: *w jaki sposób zarządzanie projektowe jest wykorzystywane w przedsiębiorstwie oraz jakie jest stosowane podejście do zarządzania projektowego* są adekwatne dla badaniach ilościowych. W badaniu jakościowym można wówczas sięgnąć do pytań precyzujących. Pytania pogłębiające, mające na celu identyfikację nowych idei, motywów, wyjaśnienie, generowanie nowych idei czy rozpoznanie niebadanych wcześniej zagadnień stanowi przesłankę do zastosowania badania jakościowego. Niemniej fakt zastosowania triangulacji metod niewątpliwie pozwolił Habilitantce przedstawić i wyjaśnić zastosowanie, uwarunkowania oraz zależności między zarządzaniem projektowym a zarządzaniem organizacją. Uważam, że tak szerokie badania z zastosowaniem wielu metod ilościowych i jakościowych pozwoliło ocenić badane zjawisko z uwzględnieniem zarówno rodzajów przedsiębiorstw jak i w kontekście wewnętrznych uwarunkowań organizacji. Stanowią one bardzo mocną stronę książki.

Pani dr Anna Dziadkiewicz zaznaczyła we wstępie, iż *„skuteczne zarządzanie projektowe to proces doskonalenia się przedsiębiorstwa prowadzący do osiągnięcia wyznaczonych celów w postaci optymalizacji wydajności organizacyjnej, rozwoju pracowników lub generowania wartości dla otoczenia dzięki połączeniu sfery biznesu ze sferą kreatywną, na podstawie pewnych uwarunkowań występujących wewnątrz organizacji”*. Jest to bardzo szerokie podejście, wskazujące na złożoność poruszanej problematyki obejmującej organizację, rozwój pracowników oraz tworzenie wartości dla otoczenia. Tym samym przyjmuje, iż zarządzanie projektowe wykracza poza tradycyjne jego rozumienie na poziomie operacyjnym czy w obszarze wybranych funkcji w przedsiębiorstwie i wskazuje na potrzebę jego adaptacji na wyższych poziomach zarządzania przedsiębiorstwami (dla zwiększenia innowacyjności i kreatywności w organizacji). Taka interpretacja wynika z przyjęcia modelu drabiny dojrzałości projektowej za wiodący w monografii, który wyjaśnia proces, jaki przechodzi zarządzanie projektowe w organizacji – od poziomu operacyjnego do

strategicznego. Jest to ujęcie skłaniające do przeglądu dotychczasowego stanu wiedzy i przyjęcia nowej perspektywy, a także do podjęcia dyskusji nad możliwościami integracji zarządzania projektowego z zarządzaniem strategicznym w przedsiębiorstwach. Nasuwa się tu refleksja, czy przytoczone sformułowanie odnosi się ogólnie do zarządzania projektowego czy skutecznego zarządzania projektowego. W drugim przypadku należałoby uznać, że chodzi o osiągnięcie założonego celu, którym może być opracowanie nowego produktu, wygenerowanie rozwiązań, wdrożenie innowacji itd.

Autorka wiele uwagi w swoich rozważaniach poświęciła wyjaśnieniu pojęcia design oraz ewolucji, jaką projektowanie jako koncepcja przeszło – ze świata sztuki do zastosowania poza sztuką, w bardziej użytecznych formach, np. w rozwijającym się przemyśle i masowej produkcji. Habilitantka zauważa również ewolucję projektowania w ujęciu podmiotowym - od koncepcji zorientowanej na projektanta do koncepcji zorientowanej na użytkownika czy społeczności i do partycypacji ostatecznego użytkownika w tworzeniu przedmiotu objętego projektowaniem. Warto tu podkreślić, iż w uzasadnieniu znaczenia projektowania dla przedsiębiorstw znalazły się również koncepcje zrównoważonego rozwoju, modelu potrójnej linii (z ang. „triple bottom line”) czy modelu 4R (reduce, reuse, recycle i repair), wyznaczające obecnie kierunki rozwoju organizacji i całych gospodarek. Warto tu podkreślić i docenić wyraźne interdyscyplinarne ujęcie dokonane przez Autorkę, która zauważa potrzebę łączenia wiedzy i doświadczeń z różnych dziedzin a przez to – doskonalenia procesów zarządczych.

Pani dr Anna Dziadkiewicz omawia również związki między zarządzaniem projektowym a marketingiem. Podstawowe pytanie dotyczy relacji jakie zachodzą między nimi – równości obydwu w organizacji, nadrzędności jednego obszaru nad drugim czy podrzędności. Zważywszy na fakt, że w opracowywaniu nowego produktu (usług) niezbędne jest projektowanie prototypów, testowanie koncepcyjnych rozwiązań, design jest integralnym elementem procesu planowania nowych produktów. Można tu zidentyfikować dwa podejścia – pierwsze polegające na rozpoznawaniu potrzeb klientów (oczekiwane doświadczenia z produktem) oraz w konsekwencji - projektowanie produktów, i drugie – polegające na kreowaniu potrzeb nabywców (tworzenie dla siebie rynku) poprzez oferowanie im oryginalnych projektów i wyjaśnianie korzyści, jakie one przynoszą. W obydwu przypadkach design wchodzi w zakres prac w obszarze marketingu. Trudno zgodzić się zatem z zestawieniem w tabeli badań z zakresu design z badaniami marketingowymi oraz wskazywaniem różnic między nimi. Uważam, że badania w zakresie projektowania oparte są na tych samych metodach ilościowych i jakościowych wchodzących w zakres badań

marketingowych, trudno uznać jako zasadny podział na badania z zakresu design i badania marketingowe i różnice między nimi.

Autorka wyróżnia cztery typy organizacji, w których „ściera się” zarządzanie projektowe i marketing. Są one zorientowane na design, zorientowane na marketing, organizacje łączące siłę marketingu i design oraz zorientowane na design jako sztukę. Po pierwsze - już samo sformułowanie „ściera się” stawia marketing i zarządzanie projektowe konfrontacyjnie, po drugie - nie jest jasne jak rozumieć ograniczoną rolę (cyt.) „marketera” lub „designera” w modelach działania w obszarze design i marketingu – kim są te osoby w organizacji. Po drugie, badania empiryczne przeprowadzone przez Habilitantkę wskazują, iż w praktyce zagadnienia projektowe pozostają w gestii działu marketingu lub menadżera marketingu. Zarówno dział marketingu czy działy badań są najbardziej predysponowane do identyfikowania potrzeb klientów, jak i ich kreowania – z racji bliskości relacji przedsiębiorstwo-konsument. Po trzecie Autorka w swoich rozważaniach pomija kwestie formalizacji organizacji w struktury lub rekomenduje ich spłaszczenie dla uelastycznienia skuteczności myślenia projektowego. Należy jednak pamiętać, że przy dużych projektach, także o charakterze międzynarodowym konieczne jest wyważenie korzyści nad negatywnymi stronami wynikającymi ze swobody twórczej i elastyczności a obowiązującymi w organizacjach procedurami. Jest to szczególnie ważne dla ciągłości i sprawności zarządzania, w szczególności przepływu informacji, decyzji i oczekiwanej szybkości przechodzenia w przedsiębiorstwie przez fazy projektowe do fazy urynkowania produktu - jako miary sprawności zarządzania projektami. Podsumowując, jeżeli przyjmiemy, że obecnie mamy rozkwit marketingu 3.0 i 4.0 – czy są podstawy do tak wyraźnego jak proponuje Autorka rozdzielania sfery design i marketingu?

Omawiane w rozdziale drugim, trzecim i czwartym zagadnienia dotyczą raczej szerokiego rozumienia zarządzania projektowego – jako projektowania innowacji po uprzednim rozpoznaniu potrzeb, pragnień i pożądaných przez użytkowników doświadczeń. Autorka wprowadza w rozdziale trzecim termin przywództwa projektowego (z j. ang. *design leadership*), które uznaje za termin „szerszy niż design management, ponieważ dotyczy także projektowania relacji międzyludzkich. Definicja „design management”, którą proponuje Autorka w monografii wskazuje raczej na kompleksowe i całościowe rozumienie tego pojęcia – w ujęciu całej organizacji, zatem również w obszarze wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, tym samym przywództwo projektowe wchodzi w zakres zarządzania projektowego.



Habilitantka w tej części rozważań rozróżnia podejścia biznesowe, kreatywne oraz projektowe, wskazując na różnice między „myśleniem biznesowym”, „myśleniem projektowym” oraz „myśleniem kreatywnym”, z którym trudno się zgodzić, ponieważ taka klasyfikacja sugeruje, że są to odrębne kategorie, tymczasem ich zakresy niewątpliwie na siebie nachodzą, a tym samym nie można ich potraktować jako odrębne kategorie.

W rozdziale czwartym zatytułowanym „Zarządzanie procesem projektowo-wdrożeniowym” Autorka wyjaśniła na czym polega myślenie projektowe oraz jak przebiega jego proces. Rozdział ten ma charakter opisowy. Czytając ten fragment monografii można zauważyć, że poszczególne etapy myślenia projektowego są wyjaśnione bardzo szczegółowo, a dodatkowo wprowadzone zostały wyjaśnienia związane z ewentualnymi dylematami i wątpliwościami, z którymi może się zmierzyć czytelnik pragnący wdrożyć „myślenie projektowe”. Tym samym należy podkreślić aplikacyjność tego rozdziału. Biorąc pod uwagę tytuł tego rozdziału i jego treść warto przyjąć szerszą perspektywę. Autorka dokonała tu pewnego skrótu myślowego i utożsamiła proces projektowo-wdrożeniowy z myśleniem projektowym co wydaje się nadmiernym uproszczeniem, ponieważ proces taki obejmuje znacznie więcej etapów i elementów, w szczególności wdrożenie i kontrolę efektów, o których Habilitantka nie wspomina, a niewątpliwie byłyby one bardzo interesujące poznawczo.

Zawarte w rozdziale piątym modele zarządzania projektowego stanowiły przesłankę do sformułowania – holistycznego modelu wdrażania procesu projektowego w przedsiębiorstwie. Wskazała na nim poziomy zarządzania projektowego jako proces. Model ten skłania do refleksji, jakie przesłanki musiałyby być spełnione (warunki przez przedsiębiorstwo), żeby przejść na kolejny poziom; jakie są cechy charakterystyczne danego poziomu i w jaki sposób przedsiębiorstwo mogłoby kierować się tym modelem w zarządzaniu. Czy to przechodzenie może być wyrażone w sposób skwantyfikowany? Z rysunku wynika również, że efektem końcowym na modelu jest zrównowazona przewaga konkurencyjna – co wydaje się trudne do osiągnięcia, ponieważ przewaga konkurencyjna oznacza, że przedsiębiorstwo jest lepsze niż inne działające na rynku (oferuje lepsze produkty, działa sprawniej, skuteczniej i efektywniej).

Niewątpliwie mocną stroną monografii są badania empiryczne. Autorka w rozdziale szóstym zawarła omówienie ich metodyki. Bardzo dokładnie wyjaśniła etapy procesu badawczego, proces doboru próby, metody badawcze oraz analizy, jakie zostały wykorzystane dla pełnego, wielowymiarowego zidentyfikowania skali stosowania zarządzania projektowego w polskich przedsiębiorstwach (z wykluczeniem mikro i małych przedsiębiorstw), wskazania na uwarunkowania występujące wewnątrz organizacji, uzyskiwane dzięki procesom zarządzania projektowego efekty oraz zależności pomiędzy poziomem dojrzałości

projektowania a efektami wdrożenia zarządzania projektowego. Dla oceny dojrzałości zarządzania projektowego w przedsiębiorstwie Autorka wykorzystwała drabinę dojrzałości projektowej organizacji. Dodatkowo sięgnęła do dwóch studiów przypadków dla wyjaśnienia możliwości aplikacyjnych zarządzania projektowego w mikro i małych przedsiębiorstwach. Należy podkreślić, że Autorka trafnie dobrała metody analizy zgromadzonego materiału empirycznego oraz sformułowała szereg istotnych poznawczo wniosków na temat zarządzania projektowego i uwarunkowań z uwzględnieniem podziału na średnie i duże przedsiębiorstwa oraz ze względu na profil działalności.

Przeprowadzone przez panią dr Annę Dziadkiewicz analizy miały charakter kilkietapowy – od identyfikacji podstawowych statystyk opisowych, do wyłonienia w wyniku analizy czynnikowej czynników, następnie odniesienia ich do przyjętych kategorii przedsiębiorstw (średnie i duże), by na końcu poszukiwać związków między wyłoniłymi zmiennymi. Świadczy to o bardzo wysokim poziomie dojrzałości naukowej Habilitantki, a także o bardzo dobrej znajomości przez Nią warsztatu badawczego.

Za szczególnie wartościowe uważam wyodrębnienie czynników nazwanych przez Habilitantkę: uwarunkowaniami organizacyjnymi, kompetencyjnymi i zarządczymi. Z racji, że narzędzie wykorzystywane w badaniu jest autorską skalą opracowaną przez Habilitantkę. Niemniej warto, w świetle uzyskanych parametrów rozważyć opracowanie narzędzia, z którego mogliby korzystać również inni badacze i weryfikować uzyskane badania w innych krajach czy innych kategoriach organizacji.

Drugim obszarem wnikliwie zbadanym przez Habilitantkę jest poziom zaawansowania zarządzania projektowego w organizacjach w oparciu o model drabiny dojrzałości. Tu również Autorka posłużyła się analizą czynnikową i wyłoniła dwa czynniki, które uznała za efekty wdrożenia zarządzania projektowego w przedsiębiorstwach – to efekty organizacyjne i personalne. Efekty te zostały poddane dalszej analizie z uwzględnieniem modelu drabiny dojrzałości. Zasadne w mojej ocenie byłoby zastosowanie dodatkowo innych metod, które pozwoliłyby zmierzyć siłę związków przyczynowo – skutkowych.

Zwieńczeniem wielopoziomowych analiz jest stworzony przez Habilitantkę referencyjny model skuteczności design management w przedsiębiorstwie. Uważam, że ta część monografii za szczególnie ważną, oryginalną i cenną poznawczo. Przedstawiony referencyjny model może być zarówno poddany weryfikacji przez badaczy z innych krajów, jak i znaleźć zastosowanie w praktyce w polskich podmiotach.

Za słabość opracowania uważam częsty brak polemiki zarówno w części literaturowej (Autorka ograniczyła się do stwierdzenia, że dla niektórych badaczy zarządzanie projektowe

pozostaje w sferze narzędziowej – nasuwa się refleksja dlaczego mają taką opinię i czy nie dostrzegają potencjału budowania przewagi konkurencyjnej i wzmacniania zasobów i kompetencji organizacji w takim podejściu do zarządzania), jak i w rozdziałach empirycznych, gdzie mogłaby skonfrontować własne wyniki z podobnymi z opracowań światowych.

Książka napisana jest bardzo dobrym stylem, chociaż pojawiają się sformułowania o charakterze publicystycznym lub generalizacje (także nieprecyzyjne terminy – *biznes, niektórzy uważają...*), wprowadzane są także terminy anglojęzyczne w wersjach spolszczonych (*triggery* czy *insighty*). Wyjaśnienia Autorki np. odnośnie kreowania doświadczeń użytkownika czy tworzenia innowacji z włączeniem design, design thinking i design management nasuwają refleksję, czy monografia nie przyjmuje w tej części zbyt dydaktycznej formy w miejsce naukowej polemiki - Autorka bardzo szczegółowo omawia przebieg tego procesu i czynniki go warunkujące. Dzieło nabiera w tej części bardzo praktycznego wymiaru, który pozwala czytelnikowi zrozumieć ewentualne problemy związane z procesem zarządzania projektowego (w zależności od jego poziomu dojrzałości w przedsiębiorstwie).

#### **4. Pozostały dorobek publikacyjny Habilitantki**

Pani dr Anna Dziadkiewicz w swojej pracy naukowej skupia się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem i marketingiem. W Jej obszarze zainteresowań są: budowanie wizerunku przedsiębiorstwa, zarządzanie wiedzą w organizacji, zarządzanie projektowe w organizacji oraz zrównoważony rozwój organizacji. W każdym z tych obszarów może wykazać się bogatym dorobkiem naukowym, zarówno krajowym jak i międzynarodowym. Śledząc rozwój pani dr Anny Dziadkiewicz można zauważyć, iż jej praca naukowa i badawcza koncentruje się wokół zagadnień związanych ze wzmacnianiem potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. Publikacje wskazują na istotne zaangażowanie Habilitantki w zagadnienia szczególnie ważne i aktualne – zarządzanie wiedzą oraz zarządzanie organizacją zrównoważoną. W najbliższych latach w przedsiębiorstwach będzie rosła potrzeba integrowania właśnie kapitału intelektualnego organizacji jak i działań wynikających z realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Przed obroną rozprawy doktorskiej Habilitantka opublikowała sześć rozdziałów w monografiach naukowych, dwie publikacje naukowe w recenzowanych czasopismach oraz siedemnaście artykułów w czasopismach branżowych. Zgodnie z klasyfikacją MNISW uzyskała 135 punktów.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych dorobek Habilitantki istotnie zwiększył się zarówno ilościowo jak i jakościowo. Pani Doktor opublikowała łącznie sześćdziesiąt publikacji w tym 27 to opracowania samodzielne. Liczba punktów uzyskanych zgodnie z klasyfikacją ministerialną wynosi 741. Cytowania według Google Scholar na dzień złożenia wniosku o postępowanie awansowe wyniosły 153, według Publish or Perish 162.

Aktywność publikacyjną Habilitantki należy uznać za wystarczającą. Co więcej można zauważyć jej zdecydowany wzrost w zakresie przygotowywania publikacji zespołowych, w tym z autorami z zagranicy. Tym samym pani Doktor Anna Dziadkiewicz przyczynia się zarówno do umiędzynarodowienia nauki, jak i budowania relacji zapewniających dalszą współpracę międzynarodową i podnoszenie jakości nauki.

## **5. Dorobek dydaktyczny i organizacyjny Habilitantki**

Pani dr Anna Dziadkiewicz pełni również szereg funkcji istotnych w pracy naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej. I tak jest recenzentką zarówno polskich jak i zagranicznych artykułów, w tym czasopism z tzw. Impact Factor. Od 2017 roku jest członkinią Międzynarodowego Instytutu Inżynierii i Technologii z siedzibą w Hongkongu. Ponadto pełni funkcję redaktorki ekonomicznej w redakcji Toruńskich Studiów Bibliograficznych.

W latach 2016- 2019 zasiadała w komitetach naukowych krajowych i międzynarodowych konferencji. W okresie 2008 – 2021 uczestniczyła w 14 krajowych i 7 międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych w Polsce, na których wygłosiła łącznie 19 referatów.

Warto dodać, że pani dr Anna Dziadkiewicz pełniła również funkcję promotora pomocniczego rozprawy doktorskiej pani mgr Urszuli Kępcowskiej na temat „Model marketingu wydarzeń w promocji turystycznej miast”, której promotorem był prof. dr hab. Wojciech Żurawik, której obrona odbyła się 22.02.2018r.

Pani dr Anna Dziadkiewicz uczestniczyła lub nadal uczestniczy w wielu projektach, w tym w międzynarodowych. Od 2019 roku pełni funkcję eksperta zewnętrznego w międzynarodowym projekcie ArchaeoBalt - Laying fixed foundations for innovative Archaeotourism - a new "green" Archeoroute in the Southern Baltic Sea Region. Z kolei w latach 2015-2017 koordynowała „COTRANS” – Uwarunkowania transferu wiedzy i innowacyjnej działalności przedsiębiorstw. Od 2018 roku Habilitantka jest zaangażowana w

projekt „SB Well – Wellbeing Tourism in the South Baltic Region- Guidelines for Good Practices & Promotion”. Z kolei w latach 2017-2019 brała udział w projekcie “Cirtoinno-Circular economy tools to suport innovation in green and blue tourism”.

W ramach współpracy międzynarodowej pani dr Anna Dziadkiewicz odbyła wizyty studyjne w 2012 i 2013 roku w Saïd Business School na Uniwersytecie Oksfordzkim oraz na Uniwersytecie w Liège.

Biorąc pod uwagę działalność dydaktyczną i popularyzację nauki w kraju, pani dr Anna Dziadkiewicz ma bardzo szeroki zakres kompetencji zważywszy na bogaty wykaz prowadzonych przez Habilitantkę przedmiotów. Prowadzone zajęcia wiążą się również z tematyką badań naukowych - są to: m.in. zarządzanie projektami czy zarządzanie procesami. Autorka prowadzi przedmioty w j. polskim z obszaru marketingu oraz turystyki, a w j. angielskim przedmioty dedykowane nowym trendom w turystyce, zagadnieniom z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim: przywództwu, rekrutacji i wyborze pracowników, także zarządzaniu w środowisku międzykulturowym. Prowadzi również zajęcia na studiach podyplomowych oraz na studiach MBA dla podmiotów leczniczych.

Jest promotorką 387 prac licencjackich oraz 47 prac magisterskich.

Warto podkreślić, że działalność dydaktyczna prowadzona jest nie tylko w kraju ale również na arenie międzynarodowej – w postaci warsztatów prowadzonych poza Polską – w Danii czy na Litwie.

Oprócz działalności naukowej i dydaktycznej Habilitantka prowadzi działalność szkoleniową oraz ściśle współpracuje z praktyką gospodarczą.

Na macierzystej Uczelni koordynuje działania związane z HR Excellence in Research. Jest także zaangażowana w przygotowanie nowej specjalności, która będzie realizowana w j. angielskim na II stopniu.

Jest laureatką nagród - Nauczyciel Roku (2018) oraz nagroda Wicemarszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej za osiągnięcia dydaktyczne i metodyczne.

## **Podsumowanie**

Uważam, że przedłożone do zaopiniowania dzieło za oryginalne, wartościowe poznawczo, o istotnym wkładzie w rozwój nauki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Pozytywnie oceniam przedłożony do zaopiniowania dorobek Habilitantki. W szczególności na moją opinię składają się następujące wnioski:

- uważam, że monografia stanowi oryginalne, kompleksowe, całościowe opracowanie na temat zarządzania projektowego w przedsiębiorstwie,

- dzieło wyróżnia zarówno bardzo głęboki przegląd literatury światowej, na podstawie którego przybliżone zostały poglądy badaczy i Autorki na temat zarządzania projektowego, myślenia projektowego,

- Autorka przywołała modele wchodzące w zakres zarządzania projektowego oraz możliwości i uwarunkowania aplikacji zarządzania projektowego w przedsiębiorstwie, wskazując na ich zakresy – wskazała na potrzebę stworzenia modelu, który w większym stopniu pozwalałby implementować w sposób ustrukturyzowany strategiczne zarządzanie projektowe w organizacji,

- na podstawie przedstawionej analizy i syntezy literatury oraz własnych badań empirycznych Autorka opracowała własny oryginalny model referencyjny, który uważam za twórczy i istotny wkład w rozwój teorii w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości,

- Autorka wskazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo może wzmacniać swój potencjał zasobowy poprzez koncentrację na uwarunkowaniach organizacyjnych, kompetencyjnych i zarządczych,

- zostały w opracowaniu zidentyfikowane efekty płynące z wdrożenia zarządzania projektowego dla organizacji – jej potencjału rozwojowego oraz pracowników,

- wykazała analizując korelację uwarunkowań oraz efektów istnienie silnego związku między nimi wskazała na potrzebę rozwoju potencjału organizacji dla uzyskiwania wysokiej skuteczności zarządzania projektowego,

- Habilitantka zaprezentowała w opracowaniu dojrzałość badacza – przeprowadziła szeroko zakrojone badania ilościowe i jakościowe, a ich wyniki poddała wielowymiarowej analizie z wykorzystaniem zaawansowanych metod analitycznych.

Dla uzyskania pełnego obrazu zastosowania zarządzania projektowego w przedsiębiorstwach w określonych uwarunkowaniach oraz dla oceny jego efektów zastosowała triangulację metod, formułując wiele interesujących poznawczo i trafnych wniosków,

- przeprowadzone w tak kompleksowy sposób badania stanowią cenne źródło wiedzy na temat stanu wykorzystania zarządzania projektowego w organizacjach, obszarów zastosowania, poziomów zaawansowania na szczeblu operacyjnym, taktycznym oraz strategicznym, a także wyłonienia pośrednio barier jego rozwoju w przedsiębiorstwach.

- w procesie badawczym Autorka poświęciła wiele uwagi dla stworzenia narzędzia badawczego, które pozwoliłoby z wysokim poziomem wiarygodności i rzetelności

zidentyfikować czynniki determinujące zastosowanie zarządzania projektowego z perspektywy organizacji. Prowadzone wywiady oraz gromadzone w kontaktach z praktykami materiał empiryczny pozwolił bowiem na skonstruowanie autorskich narzędzi badawczych, właściwy dobór metod i przeprowadzenie analiz,

- można zauważyć głęboką dociekliwość badawczą Habilitantki wyrażającą się pogłębionymi studiami literatury dla wyjaśnienia zmiennych poddawanych weryfikacji empirycznej,
- Habilitantka ma świadomość wielu ograniczeń w kontekście prowadzonych badań,
- Autorka wskazuje na kierunki dalszych badań, w szczególności na potrzebę powiązania zarządzania projektowego z wynikami przedsiębiorstw,
- Habilitantka wskazuje na dalsze kierunki badań i rozwoju zarządzania projektowego w przedsiębiorstwach, podkreślając, że rozważania w monografii są bardziej wytycznymi do kontynuacji prac eksploracyjnych i dalszej operacjonalizacji zarządzania projektowego dla uzyskania lepszej aplikacyjności.

## **Konkluzja**

Podsumowując niniejszą recenzję działalności naukowo-badawczej i dydaktycznej Pani dr Anny Dziadkiewicz mogę potwierdzić:

- właściwy wybór bardzo aktualnej i ważnej tematyki badań i dydaktyki,
- pionierski charakter badań, dotyczących zarządzania projektowego w przedsiębiorstwach – uwarunkowań i efektów, precyzyjne i właściwe ustalenie luki badawczej i jej zredukowanie przy realizacji celów poznawczych i aplikacyjnych;
- interdyscyplinarny charakter badań, łączących nauki o zarządzaniu i jakości z elementami innych dyscyplin,
- skuteczną realizację zarówno celów poznawczych, jak i aplikacyjnych działalności naukowo-badawczej;
- duży udział w naukowej współpracy międzynarodowej i publikacje jako efekt wspólnych badań z partnerami z zagranicznych ośrodków naukowych,
- ścisłe powiązanie tematyki badań z pracą dydaktyczną;
- zróżnicowane zajęcia dydaktyczne, prowadzone zarówno w j. polskim jak i angielskim.

Uważam, że przedstawiona do oceny monografia i dorobek Pani dr Anny Dziadkiewicz spełniają wymogi ustawowe, dotyczące stopni naukowych i tytułu naukowego oraz stopnia i

tytułu w zakresie sztuki i że stanowią istotny wkład Autorki w rozwój dyscypliny naukowej, którą wybrała do swych badań.

Zgodnie wymogami ustawowymi stopień doktora habilitowanego może być nadany osobie, która: posiada stopień doktora; posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej 1 monografię naukową lub 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie naukowym lub recenzowanych materiałach naukowych z konferencji naukowej (publikacje muszą być ujęte w stosownych wykazach<sup>1</sup>); wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

**Oceniając zatem przedłożony dorobek naukowo-badawczy, dydaktyczny oraz organizacyjny Pani dr Anny Dziadkiewicz, ze szczególnym uwzględnieniem okresu po uzyskaniu stopnia naukowego doktora, w świetle obowiązujących przepisów Ustawy stwierdzam, że na wszystkich tych polach działania Habilitantki należy ocenić pozytywnie.**

Wniosuję zatem o kontynuację procedury habilitacyjnej Pani dr Anny Dziadkiewicz w celu nadania jej stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

*Magdalena Stefańska*