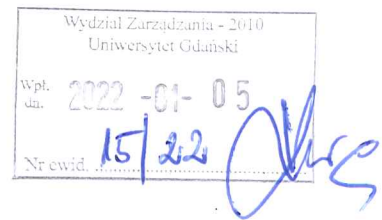


Łódź, 2.01.2022 r.

dr hab. Edyta Gwarda-Gruszczyńska, Prof. UŁ
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki



Ocena

osiągnięć naukowo-badawczych, dydaktycznych, popularyzatorskich oraz w zakresie współpracy międzynarodowej dr Anny Dziadkiewicz w związku z wszczęciem postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

1. Wstęp

Recenzja została przygotowana w związku z powołaniem mnie przez Radę Doskonałości Naukowej na recenzenta osiągnięć naukowych Pani dr Anny Dziadkiewicz. Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo dr hab. Pawła Antonowicza, Prof. UG – Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Gdańskiego z dn. 22.11.2021 r.

Ocena została przygotowana na podstawie zestawu dokumentów i opracowań dostarczonych przez Habilitantkę, a mianowicie:

- wniosek o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego wraz z załącznikami (dane wnioskodawcy, dokument poświadczający posiadanie stopnia doktora, autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych w językach polskim i angielskim, wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, oświadczenia współautorów);
- monografia naukowa autorstwa Anny Dziadkiewicz pt. *„Design Management. Uwarunkowania i efekty wdrożenia w przedsiębiorstwie.”*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021, która stanowi osiągnięcie naukowe wskazane przez Habilitantkę;

- kopie artykułów i rozdziałów w monografiach opublikowanych w kraju i za granicą, składających się na cykl publikacji – nie wchodzących w skład osiągnięcia naukowego.

Przedłożone do oceny materiały zostały przygotowane starannie, w sposób zgodny z przyjętym standardem (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce - Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.). Przedstawiony zestaw dokumentów pozwala na całościową ocenę dorobku Habilitantki.

2. Charakterystyka rozwoju zawodowego

Dr Anna Dziadkiewicz ukończyła jednolite, pięcioletnie studia magisterskie w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, kierunek Zarządzanie i Marketing w 2003 roku. Po ukończeniu studiów aż do uzyskania stopnia doktora pełniła funkcję doktoranta w Katedrze Marketingu tej samej uczelni. W kwietniu 2008 roku uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu – praca doktorska pt. „*Wykorzystanie środków public relations na polskich targach w kreowaniu wizerunku małych i średnich przedsiębiorstw*”. Od października 2008 roku Habilitantka zmieniła pracodawcę i została zatrudniona jako adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu, a następnie od 2013 roku jest pracownikiem Uniwersytetu Gdańskiego (Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu).

W trakcie rozwoju zawodowego dr Anna Dziadkiewicz poszerzała swoją wiedzę i zdobywała nowe doświadczenia, czego rezultatem było ukończenie czterech studiów podyplomowych prowadzonych przez:

- Wyższą Szkołę Bankową w Toruniu (Menadżer Projektu Badawczo-Rozwojowego, Akademia Trenera Biznesu),
- Centrum Studiów Europejskich UMK im Jeana Monneta w Toruniu i Wydział Prawa i Administracji UMK w Toruniu (Studia europejskie),
- London School of Public relations w Londynie (An Integrated Approach to Public Relations for 21st Century).

Habilitantka ukończyła również szereg kursów i szkoleń, które wpłynęły na rozwój jej kompetencji zawodowych.

Na podstawie przedstawionej powyżej, skróconej analizy etapów pracy zawodowej dr Anny Dziadkiewicz, należy stwierdzić, że charakteryzuje się ona ciągłym i systematycznym

rozwojem potencjału naukowo – badawczego i dydaktycznego. W okresie 4,5 lat od ukończenia studiów wyższych Habilitantka uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Przygotowanie dorobku do postępowania habilitacyjnego zajęło jej nieco więcej czasu ze względu na duże zaangażowanie w działalność szkoleniową, projektową i doradczą.

3. Ocena wskazanego osiągnięcia naukowego

Dr Anna Dziadkiewicz wskazała jako osiągnięcie naukowe, zgodnie z art. 219 ust.1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o Szkolnictwie Wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.), monografię pt. „*Design management. Uwarunkowania i efekty wdrożenia w przedsiębiorstwie*” (Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021). Recenzentem wydawniczym był Prof. dr hab. Jacek Otto z Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej.

Dokonując oceny tej monografii pragnę podkreślić już na początku niniejszej recenzji, iż jest ona, moim zdaniem, dziełem wartościowym pod względem poznawczym i wzbogaca krajową wiedzę w obszarze design management oraz uwarunkowań i efektów wdrażania tego podejścia w przedsiębiorstwach.

Początki koncepcji design management w zarządzaniu przedsiębiorstwami sięgają lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia. Od tego czasu powstało wiele publikacji w tym zakresie. Analizując obszerną zagraniczną oraz polską literaturę przedmiotu Habilitantka trafnie zidentyfikowała luki w teorii i badaniach empirycznych (eksploracyjną, eksplanacyjną, metodyczną, empiryczną), które można zaobserwować w polskiej literaturze przedmiotu.

Luka eksploracyjna odnosi się do braku uporządkowania definicyjnego zarządzania projektowego, odróżniającego tę koncepcję od innych, a także braku szczegółowego opisu zarówno uwarunkowań, jak i sposobów wdrażania oraz stosowania działań z zakresu design management w przedsiębiorstwach. Luka eksplanacyjna odnosi się do braku wyjaśnienia motywów stosowania procesów design management w polskich przedsiębiorstwach. Lukę metodyczną Habilitantka słusznie upatruje w braku opisu wytycznych i założeń związanych z analizą skuteczności procesów design management, a także w braku narzędzi do oceny skuteczności działań w tym zakresie. Natomiast za lukę empiryczną dr Anna Dziadkiewicz uznaje brak badań empirycznych dotyczących skali występowania i charakterystyki zjawiska design management w polskich przedsiębiorstwach oraz brak badań empirycznych nad skutecznością design management wśród polskich przedsiębiorstw.

W oparciu o tak sformułowane luki Autorka monografii określa we wstępie cel główny badań jakim było opracowanie referencyjnego modelu skuteczności design management w przedsiębiorstwie. Realizacja tak sformułowanego celu, zdaniem Habilitantki, wymagała uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- jaka jest skala stosowania design management w polskich przedsiębiorstwach oraz jaki rodzaj podejścia jest wykorzystywany najczęściej?

- 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?

We wstępie monografii określono także osiem celów szczegółowych, które miały wspierać realizację celu głównego. Nawiązując do zidentyfikowanych luk w teorii i badaniach empirycznych cele te wpisano w kategorie: eksploracyjne, eksplanacyjne, metodyczne i empiryczne. Do celów szczegółowych Habilitantka zaliczyła:

- krytyczny przegląd literatury przedmiotu dotyczący pojęć związanych z design management,

- krytyczny przegląd modeli, technik, i narzędzi wykorzystywanych w ramach omawianego podejścia,

- konceptualizację design management,

- ocenę świadomości istnienia i zrozumienia podejścia design management przez polskie przedsiębiorstwa, in. przybliżenie obecnego stanu design management w polskich przedsiębiorstwach,

- identyfikację poziomów dojrzałości designu w przedsiębiorstwach działających w Polsce,

- identyfikację i ocenę uwarunkowań design management występujących wewnątrz polskich przedsiębiorstw,

- identyfikację celów i efektów stosowania design management w polskich przedsiębiorstwach,

- ilościową identyfikację relacji między uwarunkowaniami design management wewnątrz organizacji a jego efektami.

W mojej ocenie cel główny badań jest ambitny, został określony precyzyjnie i wskazuje wyraźnie na zamiary naukowo-badawcze Autorki monografii. Postawione pytania badawcze również nie budzą moich zastrzeżeń. Uzyskanie odpowiedzi na zadane pytania przyczyni się do realizacji celu głównego. Cele i pytania badawcze zachowują spójność merytoryczną.

Jedyna moja wątpliwość dotyczy dwóch pierwszych celów szczegółowych, które zaliczyłabym bardziej do kategorii zadań badawczych niż celów. Krytyczny przegląd literatury przedmiotu dotyczący pojęć związanych z design management oraz krytyczny przegląd modeli, technik, i narzędzi wykorzystywanych w ramach omawianego podejścia, to zadania, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia trzeciego celu szczegółowego podanego przez Autorkę, a mianowicie konceptualizację design management.

W pracy Autorka przyjęła trzy hipotezy badawcze, które w części empirycznej monografii poddaje weryfikacji:

H1: Występuje zależność przyczynowo - skutkowa pomiędzy uwarunkowaniami organizacyjnymi, poziomem dojrzałości designu w przedsiębiorstwie a efektami design management związanymi z rozwojem organizacji.

H2: Uwarunkowania kompetencyjne design management wpływają zarówno na efekty związane z rozwojem organizacji, jak i rozwojem potencjału pracowników.

H3: Długość trwania działań dotyczących design management wpływa na uwarunkowania kompetencyjne i zarządcze.

Struktura opiniowanej pracy oraz treści zamieszczone w poszczególnych rozdziałach są podporządkowane realizacji wyznaczonych celów i wypełnieniu wskazanych luk w zakresie nauk o zarządzaniu.

Monografia to obszerne opracowanie, które liczy 370 stron oraz składa się ze wstępu, ośmiu rozdziałów, zakończenia i załączników. Podział treści jest logiczny i przejrzysty, objętość rozdziałów jest podobna.

W rozdziale pierwszym Autorka w przystępny i klarowny sposób prezentuje wyniki badań literaturowych dotyczących designu, design managementu i związku tych pojęć z marketingiem. Pokazuje różnorodność definicji oraz spojrzeń na design i design management – zarządzanie projektowe, systematyzuje wiedzę na ten temat, proponuje autorską definicję design management i zwraca uwagę na możliwość zastosowania tej koncepcji na różnych poziomach organizacji, Co istotne podkreśla też znaczenie design management w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem i budowaniu jego przewagi konkurencyjnej. Rozdział ten został przygotowany w oparciu o obszerną literaturę przedmiotu, zarówno polską jak i zagraniczną. Na uwagę zasługuje tu interdyscyplinarny charakter prowadzonych rozważań oraz to, że Autorka precyzyjnie wyjaśnia wszystkie pojęcia, których używa w tekście. Taka konsekwencja zasługuje na pochwałę, gdyż ułatwia zrozumienie treści czytającemu pracę i rozwiewa pojawiające się wątpliwości lub nieścisłości.

Rozdział drugi to zawężenie rozważań prowadzonych w punkcie 1.4. Autorka wchodzi w zagadnienia związane z kreowaniem wartości dla klienta, wyjaśnia wpływ złożonej natury doświadczeń na podejmowane decyzje, które następnie implikują tworzenie przez przedsiębiorców propozycji wartości dla klienta. W tym rozdziale Habilitantka podkreśla znaczenie projektowania doświadczeń klienta, ale również zwraca uwagę na postęp w kierunku cyfryzacji społeczeństwa (str. 57). Czytając ten rozdział nasuwa się pytanie o wpływ nowych technologii informacyjnych i cyfryzacji na budowanie doświadczeń klienta i zarządzanie nimi. Czy są, a jeśli tak, to w jaki sposób wykorzystywane są tego typu technologie do budowania doświadczeń klienta i zarządzania nimi, a także do tworzenia wartości dla klienta. W tym rozdziale, pozytywnie odbieram fakt, że dr Anna Dziadkiewicz porządkuje terminologię związaną z takimi pojęciami jak: doświadczenie użytkownika, doświadczenie klienta, projektowanie usług, których często używa się zamiennie, choć nie są one synonimami. Habilitantka prezentuje tu sposoby projektowania doświadczeń wynikające z ewolucji marketingu i design management. Nawiązuje do roli innowacji w kreowaniu nowych potrzeb klientów, co pozwala czytelnikowi płynnie wejść w lekturę rozdziału trzeciego.

Rozdział trzeci, zatytułowany „doskonalenie w projektowaniu wartości dla klienta”, w dużej części poświęcony jest innowacjom. Czytając punkt 3.1. odniosłam wrażenie, że tytuł tego podrozdziału powinien być sformułowany nieco inaczej. Autorka nazwała ten punkt „Design w procesie tworzenia innowacji”. Taki tytuł sugeruje, że będzie tu mowa o procesie innowacyjnym i wskazane zostanie miejsce designu w tym procesie. Przy tak sformułowanym tytule budzi wątpliwość, a nawet sprzeciw, stwierdzenie zamieszczone na stronie 86 – „*W momencie ustalenia potencjalnego rozwiązania, tudzież opracowania nowego produktu, innowacje kończą swoje zadanie*”. Trudno się z tym zgodzić, jeśli przyjrzymy się procesowi innowacyjnemu. Z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej, dopiero w tym momencie innowacje zaczynają być istotne, bo nie ich stworzenie jest ważne, ale komercjalizacja i dyfuzja oraz to że dotrą do klienta i przyniosą mu określoną wartość dodaną. Tak zatytułowany podpunkt powoduje, że czytelnik oczekuje nawiązania do powszechnie znanych pozycji literatury z zakresu stricte zarządzania innowacjami, których Autorka tu nie cytuje. Uważam, że lepszym tytułem byłby, np. „Miejsce innowacji w procesie budowania wartości dla klienta” lub „Innowacje w design management”, bo to właśnie o tym jest mowa w punkcie 3.1.

Dyskusyjne jest dla mnie używanie sformułowania „*innowacje radykalne*” (np. strony 25, 90) przy omawianiu Drabiny Dojrzałości Designu. Habilitantka w tym kontekście opisuje innowacje radykalne jako te, które „*polegają na nadaniu nowego znaczenia istniejącym już*

produktom i usługom, markom i modelom biznesowym.”. W tradycyjnym rozumieniu (np. J. Shumpeter i jego „teoria twórczej destrukcji”) pojęcie „innovacje radykalne” wiąże się z technologią, stworzeniem nowych potrzeb klientów, wynalazkami, wpływem na rynek i gospodarkę. Słowo „radykalny” bardziej podkreśla silny wpływ innowacji niż nowość. Przypuszczam, że użycie tego sformułowania wynika z tłumaczenia literatury anglojęzycznej. Chciałabym więc poznać opinię Autorki w tym temacie. Czy Habilitantka uważa, że sformułowanie „radykalne innowacje” użyte w kontekście Drabiny Dojrzałości Designu jest na miejscu? Czy może wystarczyłoby tu mówić po prostu o innowacjach.

Konsekwentnie, podkreślając znaczenie i rolę innowacji w design management, w rozdziale tym Habilitantka wyjaśnia koncepcję innowacji opartej na projektowaniu, a także podkreśla rolę zespołu projektowego, który dzięki określonej kulturze organizacyjnej jest zmotywowany do tworzenia innowacji dających rezultat w postaci tzw. „*design leadership*”.

Rozdział czwarty opisuje proces projektowo-wdrożeniowy, jego istotę i instrumentarium (metody i narzędzia) wykorzystywane przy wdrażaniu podejścia *design thinking*. Autorka podkreśla tu rolę myślenia projektowego w angażowaniu i inspirowaniu pracowników o różnych kompetencjach, doświadczeniach, pomysłach i sposobach postrzegania świata. Wskazuje także na różnice w podejściach do design management oraz opisuje genezę jego powstawania. Na uwagę zasługują tu krytyczne spojrzenie i trafne komentarze Autorki w odniesieniu do omawianych zagadnień.

Kolejny rozdział to przegląd modeli wykorzystywanych w design management. Opisywane modele opatrzone są licznymi komentarzami. Czytając ten rozdział czytelnik ma poczucie, że Habilitantka swobodnie porusza się w omawianej problematyce i ma w tym zakresie doświadczenie praktyczne. Świadczyć może o tym także zamieszczona tu autorska propozycja modelu design management dla przedsiębiorstw doskonalących się, którą można zaliczyć jako wkład w naukę o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując część teoretyczną monografii (rozdziały 1-5), uważam, że zaplanowane zadania i cele szczegółowe w postaci:

- krytycznego przeglądu literatury przedmiotu dotyczącego pojęć związanych z design management,
- krytycznego przeglądu modeli, technik, i narzędzi wykorzystywanych w ramach omawianego podejścia,
- konceptualizacji design management

zostały zrealizowane i osiągnięte. Habilitantka, przy wykorzystaniu obszernej literatury przedmiotu (polskiej i zagranicznej), w krytyczny i syntetyczny sposób usystematyzowała

wiedzę na temat koncepcji i procesu design management, co uważam za wartościowe i ważne. W pewnym zakresie została też wypełniona luka w literaturze przedmiotu, którą Autorka wskazała we wstępie.

W rozdziale szóstym, który rozpoczyna część empiryczną monografii, opisana została metodyka badań naukowych. Tu w zrozumiały i przystępny sposób Autorka pokazała przebieg dokonanego procesu badawczego, przedstawiła charakterystykę badanych przedsiębiorstw i uzasadniła dobór próby badawczej, opisała techniki gromadzenia i analizy danych. Badania przeprowadzone zostały wieloetapowo. W pierwszej kolejności wykorzystano badanie pilotażowe na grupie 55 średnich i dużych przedsiębiorstw, następnie miały wywiady eksperckie. Te dwa pierwsze działania miały za zadanie przygotowanie jak najlepszego narzędzia (kwestionariusza ankiety), które następnie posłużyło do badania 1200 polskich średnich i dużych przedsiębiorstw. Ostatnim etapem były badania pogłębione na grupie 58 dużych przedsiębiorstw wykorzystujących design management.

Rysunek 6.1. (strona 188) prezentuje etapy procesu badawczego. Pierwszy wskazany etap to analiza literatury przedmiotu, który Autorka dzieli na trzy podetapy (Rysunek 6.2., strona 190). Jednym z nich jest „selekcja publikacji pod kątem ich jakości”. Ponieważ nie znalazłam takiej informacji w tekście chciałabym uzyskać odpowiedź na pytanie: jakie kryterium lub kryteria stosowano przy selekcji publikacji, w jaki sposób określano ich jakość?

W rozdziale siódmym zaprezentowano wyniki badań własnych. Rozdział ten pokazuje obraz wykorzystania design management w polskich przedsiębiorstwach. Przedstawiono tu wnioski dotyczące skali występowania design management w przedsiębiorstwach, świadomości polskich przedsiębiorstw w zakresie design management, zidentyfikowano bariery wprowadzania i stosowania design management w polskich przedsiębiorstwach (organizacyjne, personalne, zarządcze) oraz przedstawiono wyniki badań dotyczące stanu aktywności projektowej polskich przedsiębiorstw. Przeanalizowano również korelację między wykorzystaniem design management a wielkością eksportu. Bazując na szczeblach Drabiny Dojrzałości Designu przedstawiono również zależności pomiędzy poziomami designu a aktywnością polskich przedsiębiorstw. Habilitantka wykazuje tu wyraźną korelację między wykorzystaniem designu a osiągnięciami biznesowymi, które z kolei przenoszą się na korzyści dla całej organizacji.

Lektura tego rozdziału pozwala na stwierdzenie, że kolejne dwa cele szczegółowe zamieszczone we wstępie zostały zrealizowane (ocena świadomości istnienia i zrozumienia podejścia design management przez polskie przedsiębiorstwa oraz identyfikacja poziomów dojrzałości designu w przedsiębiorstwach działających w Polsce). Rozdział ten zawiera szereg

interesujących wniosków i komentarzy dotyczących stanu design management w polskich przedsiębiorstwach i niewątpliwie ma dużą wartość poznawczą.

Ostatni rozdział monografii dotyczy modelowania skuteczności design management w polskich przedsiębiorstwach. Autorka wyjaśnia tutaj co rozumie przez „skuteczność”, analizuje uwarunkowania i efekty wdrażania design management. Wykorzystując odpowiednio dobrane techniki statystyczne wyodrębnia trzy rodzaje uwarunkowań wdrażania design management: kompetencyjne, organizacyjne i zarządcze. Wyodrębniono również dwa obszary efektów. Jeden związany z rozwojem procesów organizacyjnych, a drugi związany z rozwojem pracowników. Przedstawiono tu także wyniki badań dotyczące korelacji poziomu dojrzałości designu w organizacji z efektami działania design management. Rezultaty prowadzonych badań znalazły odzwierciedlenie w modelu referencyjnym przedstawiającym zależności pomiędzy uwarunkowaniami a efektami wykorzystania podejścia design management.

Podsumowując część empiryczną monografii (rozdziały 6 – 8) można stwierdzić, że Habilitantka wykazała się umiejętnością wykorzystania różnych technik badawczych. Zastosowała triangulację badań naukowych (badanie ilościowe techniką CATI, badanie jakościowe za pomocą technik PAPI oraz IDI, badanie ilościowe z wykorzystaniem modelu równań strukturalnych do weryfikacji hipotez badawczych). Dzięki takiemu połączeniu technik badawczych uzyskała zrównoważony obraz wykorzystania design management w Polsce. Uzyskała w ten sposób dane od reprezentantów różnych przedsiębiorstw, a nie tylko dokonała przekroju przez segment tych, w których świadomie wykorzystuje się zarządzanie projektowe. W procesie badawczym posłużyła się różnymi technikami badań, począwszy od prostych statystyk deskryptywnych, takich jak średnia i wskaźniki struktury, poprzez analizę czynnikową, analizę rzetelności, kończąc na analizie korelacji oraz modelowaniu równań strukturalnych. Badania empiryczne umożliwiły weryfikację hipotez postawionych we wstępie oraz odpowiedź na pytania badawcze.

Ostatnim merytorycznym elementem składowym monografii jest zakończenie. Zawiera ono omówienie głównych wyników przeprowadzonych analiz w kontekście zidentyfikowanych luk badawczych, celów pracy, jak również ich zestawienie w odniesieniu do założonych w pracy hipotez. Wartościowym elementem jest tu krótka dyskusja na temat kierunku w jakim zmierza design management, która sugeruje ewentualne, przyszłe kierunki badań.

Wysoko należy ocenić dołączoną do pracy bibliografię, która może być wykorzystana przez badaczy kontynuujących i rozwijających problemy poruszone przez Autorkę (355 - publikacje zwarte i czasopisma, 23 - źródła internetowe, 22 - inne). Monografia została napisana właściwie od strony formalnej. Język i styl tekstu nie budzą zastrzeżeń. Występują tu precyzyjne i

odpowiednio dobrane formy językowe oraz właściwie skonstruowane rysunki i tabele. Całość pracy uzupełniają załączniki – transkrypcje wywiadów z ekspertami, studia przypadków oraz przegląd wybranych metod *design thinking*.

Reasumując, mimo pewnych kwestii dyskusyjnych, o których wspomniałam powyżej, oceniam monografię pt. „*Design Management. Uwarunkowania i efekty wdrożenia w przedsiębiorstwie*” jako istotne osiągnięcie naukowe, które wnosi wkład w nauki o zarządzaniu i jakości.

Dobór aktualnego oraz ważnego dla nauki i praktyki problemu, w ramach którego Autorka zidentyfikowała luki badawcze o charakterze teoretycznym i empirycznym, to pierwszy atut opiniowanego opracowania. Kolejnymi są prawidłowo zdefiniowane cele pracy oraz zaproponowanie referencyjnego modelu skuteczności design management w przedsiębiorstwie. W mojej ocenie, przeprowadzone studia literaturowe oraz własne badania pozwoliły na realizację założonych celów monografii i uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Kolejne atuty, które przemawiają na korzyść pozytywnej oceny Habilitantki i przygotowanej przez nią monografii to: zaproponowanie autorskich definicji; całościowe, kompleksowe podejście do omawianego zagadnienia; logiczny wywód; dobra znajomość literatury z zakresu opisywanej problematyki; umiejętność syntezy bardzo zróżnicowanych i interdyscyplinarnych rozważań i koncepcji; krytyczne podejście; trafność spostrzeżeń; dobry warsztat badawczy; umiejętne zastosowanie triangulacji badań naukowych oraz metod i technik statystycznych; swoboda trafnego formułowania wniosków oraz wyraźne eksponowanie wniosków.

Powyższe uzasadnienia potwierdzają, iż opiniowana monografia stanowi istotne osiągnięcie naukowe w świetle ustawowych wymagań dotyczących uzyskania stopnia doktora habilitowanego.

4. Ocena pozostałego dorobku naukowo-badawczego

Od momentu uzyskania stopnia doktora, tj. od kwietnia 2008 roku do maja 2021 roku dr Anna Dziadkiewicz opublikowała 60 pozycji, których jest autorem lub współautorem. W większości publikacji współtworzonych z innymi autorami zauważyć można wiodącą rolę Habilitantki w powstawaniu tych prac. Wśród opublikowanych pozycji znajdują się 4 monografie naukowe (w tym monografia wskazana jako osiągnięcie naukowe, jeszcze jedna monografia autorstwa dr Anny Dziadkiewicz, dwie monografie we współautorstwie z czego

jedna wydana w języku angielskim), 10 rozdziałów w monografiach, 43 publikacje w recenzowanych czasopismach, 2 redakcje książek i jedna publikacja z kategorii inne. Habilitantka publikowała zarówno w języku polskim, jak i angielskim, w takich czasopismach i wydawnictwach, jak: „Handel Wewnętrzny”, „Marketing i Rynek”, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Zarządzanie i Finanse”, „International Journal of Sustainable Energy Planning and Management”, „Journal of Positive Management”, „International Journal of Economics and Management Engineering”, „International Journal of Economic Practices and Theories”, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, Oficyna Wydawnicza SGH, i inne. Na dzień składania wniosku artykuły dr Anny Dziadkiewicz podlegały procesowi recenzji w czasopismach: „Plos One”(IF 2,740) i „Journal of Destination Marketing & Management” (IF 4,279).

Na dzień składania wniosku jej prace cytowane były w Google Scholar 153 razy (na dzień sporządzenia przez ze mnie oceny 157 razy), według Publish and Perish 162 razy, według Web of Science 1 raz. Index Hirsha wynosił 7, a g-index według Publish and Perish 8. W punktacji według listy MNiSW uzyskała 741 pkt.

W rozwoju naukowym Habilitantki można wyróżnić cztery kluczowe obszary zainteresowań. Zaliczyć do nich można zagadnienia związane z budowaniem wizerunku przedsiębiorstw, zarządzanie wiedzą w organizacji, zarządzanie projektowe w organizacji, zrównoważony rozwój organizacji. Przeglądając publikacje Habilitantki należy zaznaczyć, że zagadnienia z powyższych obszarów przenikają się i uzupełniają, trudno jest więc wyznaczyć konkretne granice tych obszarów zainteresowań.

Pierwszy obszar zainteresowań wiązał się z przygotowaniem pracy doktorskiej (okresem studiów doktoranckich) i początkami zatrudnienia w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu. W tym okresie dr Anna Dziadkiewicz zajmowała się takimi zagadnieniami jak: uwarunkowania, stymulanty i bariery budowania wizerunku przedsiębiorstw sektora MSP oraz uwarunkowania skutecznego marketingu wystawienniczego i marketingu wydarzeń na budowanie wizerunku przedsiębiorstw.

W latach 2003 - 2010 Habilitantka opublikowała w tym zakresie 10 artykułów i rozdziałów w monografiach, uczestniczyła w 7 konferencjach, współpracowała z miesięcznikiem „Marketing w praktyce”, w którym opublikowała 17 artykułów popularnonaukowych. Po zatrudnieniu w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu w ramach kontynuacji tego obszaru zainteresowań naukowych powstało jeszcze 8 kolejnych publikacji (artykuły, rozdziały w monografiach) oraz monografia naukowa opisująca wyniki badań przeprowadzonych na rzecz rozprawy doktorskiej.

W kolejnych latach zainteresowania naukowe dr Anny Dziadkiewicz ewoluowały w kierunku doradztwa, głównie biznesowego i zarządzania projektami oraz współpracy nauki z biznesem. Habilitantka zajmowała się takimi zagadnieniami jak: kultura organizacyjna firmy, aspekty etyczne w działalności przedsiębiorstwa, zarządzanie zmianą w organizacji, zarządzanie projektami, współpraca nauki z biznesem oraz determinanty sukcesu organizacji wiedzy. W obszarze zarządzania wiedzą powstało szereg publikacji (artykuły i rozdziały w monografiach, monografia), które były wynikiem nie tylko indywidualnego rozwoju naukowego Habilitantki, ale również uczestnictwa dr Anny Dziadkiewicz w krajowych i międzynarodowych projektach badawczych dofinansowanych ze środków unijnych (np. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Program Operacyjny Kapitał Ludzki działanie 4.1) oraz finansowanych przez MNiSW.

Od 2011 roku w polu zainteresowań naukowo-badawczych Habilitantki znalazło się zarządzanie projektowe. Na podjęcie tego nurtu badań miały wpływ wizyty studyjne w Said Business School na Uniwersytecie Oksfordzkim oraz w HEC Business School w Liege w Belgii. W efekcie prowadzonych prac naukowo-badawczych powstał cykl 19 publikacji, które można uporządkować zgodnie z poziomami dojrzałości projektowej przedsiębiorstw. Wyniki badań związane z tym obszarem zainteresowań prezentowane były na wielu konferencjach krajowych i zagranicznych.

W rozwoju naukowym Habilitantki zauważyć można kolejny nurt zainteresowań jakim jest zarządzanie organizacją zrównoważoną. W ramach tego nurtu eksplorowane były takie zagadnienia, jak: zarządzanie różnorodnością pokoleniową, zarządzanie i przywództwo w wielokulturowych korporacjach, komunikacja międzykulturowa, , systemy *work-life balance*, zrównoważony rozwój w organizacji, *wellbeing* w miejscu pracy, czy projektowanie usług zrównoważonych. Jako źródła zainteresowania tego typu zagadnieniami Habilitantka wskazuje kursy odbyte w ramach programu Erasmus+, współpracę naukową z Uniwersytetem Karola Linneusza z Kalmaru w Szwecji i Uniwersytetem Michała Romera z Wilna na Litwie w ramach projektów SBWELL (realizowany ze środków Instytutu Szwedzkiego) oraz CIRTOINNO (realizowany ze środków Interreg Południowy Bałtyk).

Na podstawie przeprowadzonej powyżej syntetycznej analizy obszarów zainteresowań dr Anny Dziadkiewicz należy stwierdzić, że dorobek naukowy jest spójny i jest naturalną konsekwencją prowadzonych badań naukowych, realizowanych projektów oraz współpracy międzynarodowej. Jego analiza pozwala na stwierdzenie, że odzwierciedla dokonujący się stopniowo i konsekwentnie rozwój naukowy Habilitantki. Publikacje dr Anny Dziadkiewicz

stanowią wkład w naukę o zarządzaniu i jakości, są dobrze oceniane przez środowisko naukowe, a co za tym idzie często cytowane.

Dodatkowo należy nadmienić, że wiedza dr Anny Dziadkiewicz została doceniona przez czasopisma naukowe, środowisko naukowe oraz organizacje międzynarodowe. Habilitantka była recenzentem 21 artykułów naukowych publikowanych w czasopismach takich, jak: „Plos One” (Impact Factor 2,74 na rok 2019/20), „Progress in Economic Science”, „Torun Business Review”, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, „Advances in Research”, „Business and Management Research Journal”. Od 2015 roku pełni funkcję redaktora ekonomicznego w redakcji Toruńskich Studiów Bibliograficznych. Jest członkiem i przewodniczącą oddziału Międzynarodowego Instytutu Inżynierii i Technologii (IETI) w Toruniu, pełniła funkcje koordynatora i kierownika w różnych projektach, wielokrotnie uczestniczyła w konferencjach naukowych i była członkiem komitetów naukowo-technicznych konferencji. Łącznie działalność naukową dr Anny Dziadkiewicz oceniam pozytywnie.

5. Opinia na temat dorobku dydaktycznego, organizacyjnego oraz popularyzatorskiego

Już na początku tego punktu oceny należy podkreślić, że Habilitantka w okresie po uzyskaniu stopnia doktora wykazała się dużą aktywnością zarówno w obszarze dydaktyki, działaniach organizatorskich, jak również działalności popularyzatorskiej. Jest ona aktywnym dydaktykiem (zajęcia prowadzone zarówno w języku polskim jak i angielskim). Prowadzone przez nią przedmioty są powiązane z działalnością naukowo-badawczą oraz ekspercką i dotyczą zakresu: marketingu innowacji, designu w marketingu, marketingu usług, zachowań konsumentów, marketingu wewnętrznego, komunikacji interpersonalnej, customer profile, leadership, modern solutions in marketing and management, i innych.

Oprócz zajęć wynikających z siatki studiów I i II stopnia Habilitantka była opiekunem i prowadziła zajęcia na kilku studiach podyplomowych prowadzonych przez Wyższą Szkołę Bankową w Toruniu i Wydział Filozofii i Nauk Społecznych UMK w Toruniu. Prowadziła zajęcia na: studiach MBA dla podmiotów leczniczych, kursach organizowanych przez Centrum Edukacji Nauczycieli w Koszalinie, kursach organizowanych przez Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy – Uniwersytet Gdański.

Dr Anna Dziadkiewicz odbyła także 4 wyjazdy zagraniczne w ramach mobilności edukacyjnej, gdzie prowadziła wykłady i warsztaty na takich uczelniach, jak: School of Management and Technology of Felgueiras, Polytechnic of Porto; Uniwersytet Sannio we

Włoszech; Uniwersytet Izmirski; L' Ecol de Management w Hawrze we Francji. Łącznie Habilitantka przeprowadziła 17 szkoleń i warsztatów w ramach wyjazdów Erasmus+ i szkół letnich (8 w kraju, 9 za granicą).

Jako promotor wypromowała 387 osób z tytułem licencjata i 47 osób z tytułem magistra, natomiast w roli recenzenta występowała 287 razy. Pełniła również funkcję promotora pomocniczego w jednym przewodzie doktorskim.

Na uwagę zasługuje działalność ekspercka Habilitantki i współpraca z praktyką gospodarczą. Dr Anna Dziadkiewicz współpracuje/współpracowała w ramach różnych projektów z Urzędem Marszałkowskim w Gdańsku, Agencją Rozwoju Pomorza w Gdańsku, Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej w Toruniu, Międzynarodowym Instytutem Edukacji i Rozwoju Osobistego z siedzibą w Toruniu, Centrum Zrównoważonego Rozwoju działającym przy Uniwersytecie Gdańskim, KPOP Lewiatan w Toruniu, Sopocką Organizacją Turystyczną.

Habilitantka pełniła funkcje recenzenta/eksperta w programie Horyzont 2020 (Działanie Marie Skłodowska-Curie – COFUND), recenzenta/eksperta ds. oceny projektów w Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej NAWA, zapraszana była jako ekspert do projektów współfinansowanych przez UE i NCBiR.

Dr. Anna Dziadkiewicz jest zaangażowana w działalność organizacyjną w macierzystej uczelni (działania na rzecz HR Excellence Research, komisja kwalifikująca na wyjazdy Erasmus+, tworzenie specjalności), angażuje się także w działalność kół naukowych.

Podsumowując naukowe, dydaktyczne, organizacyjne, popularyzatorskie osiągnięcia Habilitantki należy podkreślić, że wykonała ona dużo pracy na rzecz umiędzynarodowienia polskiej nauki i dydaktyki poprzez: publikowanie w czasopismach wydawanych w języku angielskim; publikowanie rozdziałów w monografiach wydawanych przez wydawnictwa zagraniczne; udział i prezentowanie referatów na międzynarodowych konferencjach zagranicznych, udział w komitetach naukowych tych konferencji, recenzowanie artykułów zgłoszonych do anglojęzycznych krajowych i międzynarodowych czasopism naukowych; udział w projektach międzynarodowych badawczych i edukacyjnych; działalność ekspercką na rzecz podmiotów i organizacji polskich i zagranicznych (np. NCBiR, Komisja Europejska).

6. Konkluzja

Przeprowadzona ocena osiągnięć dr Anny Dziadkiewicz w obszarach: naukowo-badawczym, dydaktycznym, popularyzatorskim oraz współpracy międzynarodowej uprawnia

mnie do sformułowania wniosku, iż Habilitantka **spełnia warunki uzyskania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**.

Dr Anna Dziadkiewicz posiada w dorobku naukowym osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny oraz wykazała istotną aktywność naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni polskiej, ale także w ramach współpracy międzynarodowej.

W związku z powyższym **wniosuję o nadanie** dr Annie Dziadkiewicz stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Edyta Gwarda-Gruszczyńska