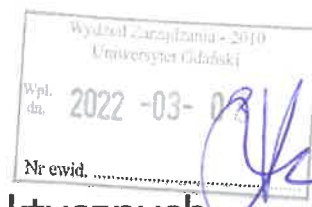


dr hab. Krzysztof Klincewicz, prof. UW  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego



## Ocena osiągnięć naukowo-badawczych, dydaktycznych i popularyzatorskich dr Anny Dziadkiewicz w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego

### 1. Podstawa formalno-prawna recenzji

- Ustawa z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jedn.: Dz.U. z 2021 r., poz. 478 z późn. zm.) (dalej: Ustawa)
- Uchwała 11 października 2021 r. Rady Doskonałości Naukowej o wyznaczeniu recenzenta, członka i sekretarza w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr Annie Dziadkiewicz
- Uchwała nr 8/2021/2022 Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego z dn. 18 listopada 2021 r. 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 Annie Dziadkiewicz
- Umowa o dzieło pomiędzy Uniwersytetem Gdańskim a recenzentem - Krzysztofem Klincewiczem dot. opracowania recenzji w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr Annie Dziadkiewicz

### 2. Podstawowe dane o Habilitantce

Dr Anna Dziadkiewicz ukończyła studia magisterskie na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu na kierunku zarządzanie i marketing, a później uzyskała stopień doktora na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu w 2008 roku w dyscyplinie nauk o zarządzaniu na podstawie rozprawy dotyczącej wykorzystania instrumentów *public relations* w działalności wystawienniczej. Po obronie doktoratu, pracowała na stanowisku adiunkta w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu (Od 2008 r.), a następnie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego (od 2013 r.).

### 3. Ocena osiągnięcia naukowego, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy - monografii

#### 3.1. Najważniejsze informacje o monografii

Zgodnie z wnioskiem z dn. 25 maja 2021 r., Habilitantka jako osiągnięcie naukowe będące podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego wskazała monografię „*Design management. Uwarunkowania i efekty wdrożenia w przedsiębiorstwie*”, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2021. Monografia liczy 370 stron i składa się z 8 rozdziałów oraz 5 załączników. Rozdziały 1-5 obejmują przegląd literatury, a rozdziały 6-8 dokumentują badania empiryczne. Objętość monografii, strukturę i podział rozdziałów recenzent ocenia jako typowe dla monografii w dyscyplinie

naukowej. Monografia składa się ze wstępu (10 stron), części teoretycznej – przeglądu literatury (rozdziały 1-5, 168 stron), części empirycznej (rozdziały 6-8, 102 strony, w tym 21 stron opisujących metodykę i gromadzenie danych), rozdziału „Zakończenie” (9 stron) oraz 5 załączników (44 strony). Szczegółowy układ treści i rozmiary rozdziałów monografii nie są typowe dla dyscypliny - monografia wyróżnia się nadmiernie związłymi rozdziałami wprowadzającym („Wstęp”) i podsumowującym („Zakończenie”), bardzo rozbudowaną częścią analizującą literaturę i załącznikami (pozostającymi bez bezpośredniego związku z badaniami opisywanymi w monografii), przy relatywnie krótszej części empirycznej. Habilitantka zrezygnowała z wyodrębnienia w monografii części, które zawierałyby dyskusje wyników, konkluzje, lub prezentację ograniczeń przeprowadzonych badań.

Zgodnie z deklaracją Autorki, celem badań było „*opracowanie referencyjnego modelu skuteczności design management w przedsiębiorstwie*” (s. 188). Badania miały służyć weryfikacji trzech hipotez:

- 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 na efekty związane z rozwojem organizacji, jak i rozwojem potencjału pracowników*”
- H3: „*długość trwania działań dotyczących design management wpływa na uwarunkowania kompetencyjne i zarządcze*” (s. 189).

Zgodnie z deklaracjami zawartymi w monografii, badania obejmowały komponent ilościowy (badania ankietowe CATI) oraz jakościowy (wywiady).

Bibliografia monografii obejmuje źródła polsko- i anglojęzyczne, jak również jedną pozycję niemieckojęzyczną, a jej wykaz zajmuje 19 stron. Spis uwzględnia artykuły z czasopism recenzowanych, monografie, podręczniki, publikacje popularnonaukowe i źródła internetowe.

Szczegółowa ocena monografii jako osiągnięcia naukowego będącego podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego będzie przeprowadzona w kolejnych sekcjach niniejszej recenzji:

- 3.2. Obszar badawczy i relacje z literaturą – analiza zawartości rozdziałów 1-5;
- 3.3. Metody badawcze i źródła danych – dyskusja uwarunkowań metodologicznych;
- 3.4. Badanie nr 1 – dobór próby – analiza rozdziałów 6-7;
- 3.5. Badanie nr 1 – analiza danych – dotyczy: rozdziałów 6-7;
- 3.6. Badanie nr 2 – analiza danych – dotyczy: rozdziału 8;
- 3.7. Aspekty redakcyjne – dyskusja strony formalnej monografii, w tym atrybucji autorstwa fragmentów tekstu.

### 3.2. Obszar badawczy i relacje z literaturą

Monografia używa w tytule oraz treści anglojęzycznego pojęcia „*design management*”, którego odpowiednikiem znanym z polskojęzycznej literatury naukowej jest „zarządzanie wzornictwem”. Nie jest jasne, dlaczego Habilitantka nie korzysta z polskiej nazwy obszaru badawczego ani nie odwołuje się do polskojęzycznych publikacji, dotyczących zarządzania wzornictwem. Na s. 18 pojawia się przypis dolny nr 18, wprowadzający pojęcie wzornictwa przemysłowego, a na s. 19 odwołanie do książki Balcerzaka „*O wzornictwie przemysłowym*”, ale Autorka w dalszej części monografii konsekwentnie stosuje anglojęzyczne pojęcie „*design management*”. Na s. 37 pojawia się sugestia, że „*Rozumienia design management w języku polskim nie ułatwia fakt, że polski rynek wydawniczy oferuje tylko dwie pozycje opisujące to podejście: w książce, autorstwa Kathryn Best tytuł ‘design management’ nie został przetłumaczony na język polski, jednak w treści tłumacz używa jako synonimu terminu ‘zarządzanie wzornictwem’.* Tymczasem w książce o tym samym tytule wydanej przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego ograniczono *design management* tylko do zarządzania

wzornictwem" (s. 37, przypis dolny nr 57). (nb. w obu przywołanych książkach wykorzystywane jest określenie „zarządzanie wzornictwem”, stanowi ono polskojęzyczny odpowiednik „design management”, w obu też jest stosowane w analogicznym rozumieniu – a cytowany fragment monografii zawiera wewnątrz sprzeczne stwierdzenia). Na s. 187 Habilitantka pisze, że "rozumienie zarówno designu, jak i design management ze względu na brak odpowiednika powyższych terminów w języku polskim będzie różniło się wśród przedsiębiorców". Zarządzanie wzornictwem było przedmiotem badań naukowych i polskich publikacji od kilkudziesięciu lat. Podwaliny pod polskie badania nad wzornictwem kładła książka Telakowskiej i Reindla "Problemy wzornictwa przemysłowego", wydana przez PWN w 1966 roku, mająca implikacje również dla polskich badań nad organizacją i zarządzaniem (np. poprzez dyskusję form organizacji na rzecz wzornictwa, w tym zastosowania outsourcingu, otwartych innowacji i modeli współpracy przedsiębiorstw z indywidualnymi rzemieślnikami i artystami - oczywiście w latach 60-tych XX wieku zagadnienia te były opisywane jeszcze bez wykorzystania pojęć stosowanych we współczesnym dyskursie nauki o zarządzaniu i jakości). Z kolei modny obecnie temat projektowania partycypacyjnego (związany m.in. z opisywanym w monografii podejściem *design thinking*) miał w polskich badaniach poprzednika - nurt projektowania humanistycznego, rozwijany w latach 60-tych i 70-tych XX wieku przez uczniów Tadeusza Kotarbińskiego w Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk w zespole badaczy prakseologii/teorii organizacji i zarządzania (m.in. Wojciech Gasparski, Danuta Miller). Badania nad zarządzaniem wzornictwem prowadził przez dziesiątki lat Instytut Wzornictwa Przemysłowego, a liczne artykuły w czasopiśmie "Prace i Materiały Instytutu Wzornictwa Przemysłowego" dotyczyły m.in. efektywności ekonomicznej zastosowań wzornictwa, związków wzornictwa z innowacyjnością produktów i konkretnych technik zarządzania wzornictwem.

Istnieją liczne polskojęzyczne publikacje naukowe, łączące zagadnienia wzornictwa z zarządzaniem. Nie jest jasne, dlaczego nie zostały one wzięte pod uwagę przez Habilitantkę. Możliwe, że nie zostały odnalezione w trakcie kwerendy literaturowej, jeśli poszukiwania dotyczyły wyłącznie publikacji zawierających określenia "design management". Źródłem ważnych publikacji zawierających polskojęzyczne definicje i standardy, związane z wzornictwem, jest Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych, które opublikowało m.in. książkę "O wzornictwie przemysłowym - definicje, procedury, korzyści" (2019) (<http://spfp.org.pl/wp-content/uploads/2019/11/O-WZORNICTWIE-DEFINICJE.pdf>), oferującą definicje kluczowych pojęć i przegląd najważniejszych zagadnień dotyczących zarządzania wzornictwem. Z kolei do przykładowych publikacji dokumentujących badania empiryczne, nawiązujące do zarządzania w kontekście wzornictwa, należą m.in. artykuł Agnieszki Żyry "Wzornictwo przemysłowe jako kompetencyjna przewaga w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw" w czasopiśmie "Przedsiębiorstwo i region", 2015/7, zawierający analizy ilościowe dotyczące skali wykorzystania wzornictwa przez firmy oraz raport Beaty Bochińskiej i Iwony Palczewskiej "Diagnoza stanu wzornictwa", wydany w 2008 roku przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego i Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, również zawierający wyniki badań empirycznych dotyczących m.in. praktyk organizacyjnych/zarządczych dotyczących wzornictwa i jego wykorzystania w biznesie. Badania przedsiębiorstw stosujących wzornictwo opisano w publikacji Ministerstwa Gospodarki z 2007 roku "Analiza aplikacji wzornictwa przemysłowego w polskich przedsiębiorstwach" oraz dwóch raportach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2015 roku: "Diagnoza stanu design. Perspektywa przedsiębiorstw" i "Diagnoza stanu design. Projektanci - design managerowie". Cztery wymienione powyżej przedsięwzięcia badawcze gromadziły i poddawały analizom dane empiryczne dotyczące przedsiębiorstw korzystających z wzornictwa i dotyczyły zagadnień pokrywających się z przedmiotem zainteresowania opiniowanej monografii. Dane dotyczące wykorzystania wzornictwa w powiązaniu z nowymi lub zmodyfikowanymi produktami/usługami przez przedsiębiorstwa są również corocznie gromadzone przez Główny Urząd Statystyczny na podstawie formularzy PNT-02 w ramach udziału GUS w europejskich badaniach *Community Innovation Survey*, a ich wybrane wyniki są prezentowane w cyklu publikacji GUS "Działalność innowacyjna przedsiębiorstw". Kompetentne przeglądy polskojęzycznych publikacji

dotyczących wzornictwa można znaleźć również w publikacjach prawniczych np. monografii Anny Tischner *"Kumulatywna ochrona wzornictwa przemysłowego w prawie własności przemysłowej"*, C.H. Beck 2015. Wyzwania związane z zarządzaniem wzornictwem są wreszcie przedmiotem zainteresowania socjologów i badaczy kultury, por. np. monografia Pauliny Rojek-Adamek *"Designerzy. Rola zawodowa projektanta w oglądzie socjologicznym"*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR 2019. Istnieje wiele polskojęzycznych publikacji dotyczących zarządzania wzornictwem, ukształtowały się w Polsce określone nurty badawcze dotyczące menedżerskich aspektów wzornictwa, są też dostępne dane empiryczne - wyniki badań przedsiębiorstw, ilustrujące skalę korzystania z wzornictwa oraz wyzwania, związane z zarządzaniem wzornictwem. W świetle tego, opiniowana monografia wydaje się w niedostatecznym stopniu identyfikować lukę badawczą, opisując zagadnienia, które były już przedmiotem analiz w Polsce i samo podjęcie problematyki „*design management*” nie może być traktowane jako nowatorskie w skali kraju. Nie jest też zgodne ze stanem faktycznym stwierdzenie Habilitantki, umieszczone na s. 8 monografii, jakoby *"nie zostały przeprowadzone badania eksplanacyjne dotyczące skali wykorzystywania design management w praktyce działania przedsiębiorstw w Polsce"* (odrębna wątpliwość dotyczy tego, czy określenie *"badania eksplanacyjne"* jest odpowiednio dobrane w powiązaniu z deklarowanym zamiarem pomiaru *"skali wykorzystywania"* określonej praktyki zarządczej).

Wykaz bibliografii zawiera polskie pozycje, dotyczące zarządzania wzornictwem, jednak nie zostały one poprawnie opisane (błędy w nazwiskach autorów), a zawartość monografii nie wskazuje na ich dogłębną analizę. Przykładowo, raport *"Analiza aplikacji wzornictwa przemysłowego w polskich przedsiębiorstwach"* wydany przez Ministerstwo Gospodarki w 2007 roku jest wymieniony w bibliografii jako książka autorstwa „Bachińskiej” (zamiast Bochińskiej), Palczewskiej i Putkiewicz, ale ta pozycja została wykorzystana jedynie jako źródło dla określenia zadań wzornictwa według Światowej Organizacji Designu (s. 31). Z kolei pozycja *"Design management. Zarządzanie wzornictwem"*, wydana przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego w 2010 roku, jest w wykazie bibliografii przypisana autorstwu „Bochlińskiej” (zamiast Bochińskiej) ze współpracownikami, ale w monografii jest przywoływana jedynie w przypisie dolnym na s. 37 dla potwierdzenia faktu istnienia polskojęzycznej książki dotyczącej design management, jednak bez odniesienia się do jej zawartości.

Jeśli chodzi o relacje monografii do literatury międzynarodowej, zarządzanie wzornictwem jest popularnym obszarem badawczym co najmniej od lat 60-tych XX wieku. Baza bibliograficzna *Scopus* gromadzi dane 56.445 artykułów z recenzowanych czasopism z obszaru *"business, management and accounting"*, dotyczących zagadnień *"design management"* (w tym: 4.763 artykuły opublikowane w roku 2020, 5.330 artykułów z roku 2021). Istnieje nawet wyspecjalizowane czasopismo naukowe *"Design Management Review"*, wydawane przez wyd. *Wiley*, w którym od 1989 roku opublikowano ponad 1400 artykułów. Badaczy interesują m.in. związki procesów zarządzania wzornictwem z jakością, ekologią i różnorodnością, innowacjami produktowymi i procesowymi, mierzalnymi rezultatami procesów rozwoju nowych produktów, koordynacji form współpracy związanej z projektowaniem, czynników konkurencyjności wynikających z wzornictwa, wartości dla użytkowników i roli użytkowników w procesach projektowania. *Design management* to dojrzały obszar badawczy, w którym wykształcił się aparat pojęciowy, metody badawcze, modele teoretyczne, określone problemy stanowiły punkt wyjścia do badań, wypełniających kolejne luki badawcze, powiązane z innymi obszarami nauki o zarządzaniu i jakości. Ukształtowanie względnie stabilnego paradygmatu badań nad zarządzaniem wzornictwem nastąpiło w XX wieku, m.in. za sprawą ważnej metodologicznie publikacji z 1980 roku pod redakcją Marka Oakleya *"Design Management: A Handbook of Issues and Methods"*, wydanej przez *Blackwella*. Definicje zarządzania wzornictwem są znane z literatury naukowej i praktyki gospodarczej, odpowiednie rozumienie *design management* proponuje np. *Design Management Institute*, działający od 1975 roku, a w Europie standardy definicyjne i metodologiczne propaguje m.in. *European International Conference on Design Management*, organizowana od lat 90-tych XX wieku.

Habilitationka wskazuje jako swoje osiągnięcie, udokumentowane w monografii, *"konceptualizację design management"* (s. 10), oferując własną definicję: *"kompleksowe planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie działań przedsiębiorstwa, począwszy od zarządzania aspektami wizualnymi i niewizualnymi produktów (product styling), poprzez zarządzanie procesami doskonalenia w celu tworzenia rozwiązań dla zaistniałych problemów, a skończywszy na wykorzystaniu designu jako elementu strategii przedsiębiorstwa"* (s. 56). Proponowana definicja zastąpić ma alternatywne, znane z literatury rozumienia pojęcia *"design management"*, jednak przydatność autorskiej definicji i przewagi nad wcześniejszymi pojęciami nie są dla recenzenta oczywiste. Warto zauważyć, że w literaturze międzynarodowej zarządzanie wzornictwem dotyczy nie tylko fizycznych produktów, ale również usług (które pomija definicja z monografii, chociaż w dalszej części monografii usługi są również uwzględniane), przekazów komunikacyjnych (m.in. reklam), marek, etykiet, przestrzeni miejskiej, itd.

Zarządzanie wzornictwem jest popularnym i bardzo pożądanym przez przedsiębiorstwa obszarem, co doprowadziło do proliferacji poradników, publikacji opisujących doświadczenia konkretnych przedsiębiorstw oraz rekomendacji dla praktyków. Wiele spośród tych publikacji nie ma charakteru naukowego - oferuje przykłady i wskazówki, które nie są w satysfakcjonujący sposób ugruntowane w wynikach badań empirycznych lub teoretycznej refleksji opartej na aparacie naukowym. Niestety, przegląd literatury w rozdziałach 2-4 koncentruje się na takich praktycznie zorientowanych publikacjach, zawierających wskazówki dla projektantów, opis możliwych podejść do doświadczeń użytkownika, wariantów tworzenia innowacji, modeli biznesowych i *design thinking*. Brakuje systematycznego przeglądu literatury recenzowanej (ang. *peer reviewed*), w szczególności artykułów naukowych dotyczących wybranych problemów zarządzania wzornictwem. W przeglądzie literatury wielokrotnie pojawiają się stwierdzenia normatywne - wskazówki czy postulaty dla projektantów i przedsiębiorstw, choć cytowane pozycje literaturowe nie dostarczają przesłanek do formułowania jednoznacznych poleceń ani nie oferują dowodów trafności tych rekomendacji. Przegląd literatury nie wprowadza rozróżnienia na publikacje naukowe (zawierające stwierdzenia podparte badaniami i wykorzystaniem metod naukowych) i publikacje popularne, przeznaczone dla menedżerów i projektantów, służące popularyzacji wiedzy lub kształtowaniu określonych zachowań. Przykładem niefortunnego doboru komunikatów - używania w przeglądzie literatury nieodpowiedniej dla tego typu dyskursu formy imperatywu i doprowadzenia do banalizacji przekazu jest choćby fragment ze s. 73: *"Zawsze należy pamiętać, że chcąc wykreować wartość dla odbiorcy, trzeba wykreować wartość, która będzie potrzebna, być może zmieni życie danej osoby i odegra pewną rolę - będzie stanowiła wartość dla przedsiębiorcy i stanie się przynajmniej neutralna dla społeczeństwa i środowiska. Produkt nigdy nie jest skończony. On cały czas adaptuje się do ludzi."*

Niektóre stwierdzenia zawarte w rozdziałach 1-5 wydają się recenzentowi niedostatecznie uzasadnione ze względu na zastanawiające uproszczenia lub generalizacje, np. *"W Polsce kapitalizm jest zjawiskiem stosunkowo młodym, dlatego nie zdążyły jeszcze utworzyć się polskie międzynarodowe korporacje nastawione na zysk"* (s. 27), *"Przemysł w XX wieku wiązał się z dyktatem ilości, nie jakości - rzemiosło przestało wówczas odgrywać znaczącą rolę. Rozpoczęła się faza konsumpcjonizmu - chińskie produkty i modyfikowana żywność, moda na spędzanie wolnego czasu w galeriach handlowych"* (s. 27), *"Polska ma bowiem najlepszą w Europie infrastrukturę tzw. małego przemysłu. Drugim krajem po Polsce pod tym względem jest Turcja"* (s. 28), *"Aby to osiągnąć, niezwykle istotne jest także przewożenie interdyscyplinarnemu zespołowi, który warto określać mianem potencjału przedsiębiorstwa, nie zaś jego zasobem, i który tworzy konkretną wartość dla klienta o zweryfikowanym profilu, a wszystko po to, by zaprojektowana usługa była bardziej użyteczna, używalna i pożądana przez klienta, a także efektywna (skuteczna) dla organizacji"* (s. 74). Niefortunne są też niektóre odwołania literaturowe, np. na s. 60-61 oferowana jest dyskusja i graficzna prezentacja modelu, który ma być piramidą potrzeb Abrahama Masłowa, jednak z rzeczywistym modelem autorstwa Masłowa łączy go jedynie trójkątny układ prezentowanych

poziomów. Na s. 101 zaprezentowano z kolei schemat graficzny, łączący strzałkami prostokąty "Design", "B+R", "Sukces biznesowy", "Otwarte innowacje", jako autorskie podsumowanie części przeglądu literatury – jednak ani przywoływane w monografii publikacje, ani istniejąca literatura naukowa nie oferują bezpośredniego potwierdzenia dla narysowanych w tym graficznym modelu zależności. Omawiając ten model, Habilitantka formułuje stwierdzenie, iż *"badania wskazują, że o ile nie występuje korelacja pomiędzy wyższymi wydatkami na badania i rozwój a lepszymi wynikami finansowymi firmy, o tyle istnieje korelacja pomiędzy wdrożeniem otwartych innowacji a wzrostem przychodów"* (s. 101), powołując się przy tym w przypisie dolnym na niemieckojęzyczny podręcznik do marketingu produktów Udo Koppelmanna z 1993 roku (wyprzedzający o 10 lat publikację Chesbrough, która wprowadziła do literatury pojęcie otwartych innowacji – podręcznik Koppelmanna nie dotyczył jeszcze zagadnienia otwartych innowacji). Innym przykładem niedostatecznego zrozumienia literatury przedmiotu i wniosków płynących z wcześniejszych publikacji jest *"relacja pomiędzy innowacją inkrementalną a innowacją radykalną"*, zaprezentowana na rysunku 3.12 i opisana na s. 105-106 - pojawia się tam sugestia: *"bez innowacji inkrementalnej innowacja radykalna nie wychwyci potencjału"* i *"bez przełomowej, radykalnej innowacji innowacja inkrementalna w pewnym momencie osiągnie limit"* (s. 105). Wzajemne relacje pomiędzy innowacjami przyrostowymi i radykalnymi były przedmiotem badań w obszarze zarządzania innowacjami od 2. połowy XX wieku, stanowiły też punkt wyjścia do poszukiwania dalszych interpretacji, odwołujących się np. do typu innowacji nazwanych architektonicznymi, czy analiz poziomu innowacyjności w zależności od tego, czy istota innowacji dotyczy zmian produktu czy procesu. Habilitantka sprowadza tymczasem kilkadziesiąt lat badań do bardzo prostej konstatacji: *"pomimo wstrzemięźliwości w wykorzystywaniu innowacji radykalnej (ponad 90% tego typu projektów, głównie o charakterze technologicznym, nie udaje się) zbytnie przywiązanie do innowacji inkrementalnej może okazać się szkodliwe - optymalizując powoli i w nieskończoność projekt, ulepszając go za każdym razem o kilka procent, można nie dostrzec zupełnie nowych rozwiązań, które mogłyby poprawić efektywność dużo bardziej"* (s. 104-105). Rozdziały przedstawione jako przegląd literatury zawierają niestety wiele stwierdzeń, które zostały sformułowane językiem właściwym raczej dla popularnych czasopism menedżerskich niż poddanych recenzji monografii naukowych i nie dokumentują niestety rzetelnego, pogłębionego przeglądu literatury przedmiotu.

Na s. 157, w ostatnim rozdziale przeglądu literatury, pojawia się następująca sugestia: *"Dostępna literatura nie poświęca uwagi firmom, które nie mają doświadczenia w zakresie design management. Najczęściej naukowcy, a także praktycy, udoskonalają istniejące modele, tymczasem nie tworzy się modeli wsparcia dla firm, w których zarządzanie projektowe nie istnieje lub które mają nikłe pojęcie o jego istocie. Okazuje się, że w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach z niewielkim doświadczeniem lub bez doświadczenia w projektowaniu zarządzanie projektowe to obszar całkowicie niezbadany."* (s.157). To stwierdzenie ponownie wskazuje na niedostateczne poszukiwania literaturowe, gdyż zagadnienie dyfuzji praktyk zarządzania wzornictwem wśród MŚP, zwłaszcza ich absorpcji przez podmioty nie posiadające odpowiednich wcześniejszych doświadczeń, to częsty temat badawczy. Przykładem może być choćby artykuł Claudii Acklin *"Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience"*, wydany w *"Creativity and Innovation Management"* w 2013 roku. Publikacje dotyczących stopniowego budowania i rozwoju kompetencji MŚP w zakresie zarządzania wzornictwem doczekały się nawet dedykowanej analizy bibliometrycznej [Carneiro, D. et al. 2021. „Design Management and the SME Product Development Process: A Bibliometric Analysis and Review”. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(2): 197-222], która poddała analizom 37 najważniejszych publikacji. Opisany nurt badawczy nie został w ogóle zauważony przez Habilitantkę.

Wiele zagadnień opisanych w rozdziałach 1-5 pozostaje bez bezpośredniego związku z badaniami empirycznymi, opisanymi w dalszej części monografii (np. szczegółowe zagadnienia dotyczące

projektowania wartości dla klienta i *design thinking*). Nie jest jasne, dlaczego Autorka dokonała takiego wyboru opisywanych zagadnień, tym bardziej że nie odzwierciedla on też najważniejszych zainteresowań w międzynarodowych publikacjach dotyczących *design management*.

### 3.3. Metody badawcze i źródła danych

Część badawcza monografii ma być podporządkowana celowi badań, którym jest: "*opracowanie referencyjnego modelu skuteczności design management w przedsiębiorstwie*" (s. 188). Samo pojęcie skuteczności działań *design management* nie pojawia się w 3 określonych hipotezach, ale jest omawiane na s. 189 monografii i zdefiniowane na s. 190: "*skuteczny design management*" to "*proces doskonalenie 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.*" Wydaje się, że tak określona definicja skuteczności zarządzania wzornictwem narzuca już odgórnie elementy modelu referencyjnego, które faktycznie zostaną później zaprezentowane jako wyniki badań.

Zgodnie z deklaracjami Habilitantki, badania empiryczne były prowadzone w oparciu o badania CATI na dużej próbie reprezentantów przedsiębiorstw oraz wywiady na mniejszej próbie.

Badanie CATI miało dotyczyć próby 1200 średnich i dużych przedsiębiorstw i być prowadzone "*na reprezentatywnej próbie*" (s. 192). Na s. 195 pojawia się informacja, że "*do badania wylosowano 1258 przedsiębiorstw. Chcąc zwiększyć wiarygodność badania, wykluczono 58 z nich*". Nie jest jasne, na podstawie jakich kryteriów wykluczono tych 58 przedsiębiorstw i jak podniosło to wiarygodność badania. Badanie telefoniczne CATI prowadzono w relatywnie długim okresie od lutego do października 2019 roku (s. 196).

Drugim elementem badań były wywiady z przedstawicielami 58 dużych przedsiębiorstw, które miały być zidentyfikowane poprzez dobór celowy w oparciu o doświadczenia projektowe i wysoki stopień dojrzałości w zakresie *design management* (s. 192). Nie jest jasne, czy tych 58 przedsiębiorstw pokrywa się z listą 58 podmiotów, które wykluczono z badań CATI. Na s. 196 wymienione są techniki "*wywiadów pogłębionych PAPI*" z reprezentantami 58 organizacji w okresie grudzień 2019 - luty 2020 w oparciu o kwestionariusz zawierający "*32 pytań i 12 kart z kafeterią odpowiedzi przeznaczonych dla respondentów*" (s. 196) (badanie typu PAPI nie jest wywiadem pogłębionym a ustrukturalizowanym wywiadem opartym na kwestionariuszu ankiety, zwykle nie pozwalającym na swobodne wypowiedzi i wypełnianym przez respondentów w formie papierowej, więc nazwa „wywiady pogłębione PAPI” może nie odzwierciedlać istoty przeprowadzonych badań). W kolejnym kroku, z tymi samymi reprezentantami 58 przedsiębiorstw przeprowadzono "*wywiad pogłębiony (IDI)*" w okresie marzec-kwiecień 2020, w oparciu o kwestionariusz (s. 196). Na s. 197 pojawia się z kolei informacja o wywiadach pogłębionych IDI z reprezentantami 55 przedsiębiorstw średnich i dużych (55 a nie 58, średnich i dużych a nie tylko dużych) oraz trzech wywiadach eksperckich (umieszczonych też w załącznikach 1-3 monografii). Przywołane deklaracje nie pozwalają jednoznacznie ocenić, w jaki sposób przeprowadzono badania i na jakiej próbie. Dodatkowym źródłem wątpliwości jest to, że nigdzie w monografii nie zaprezentowano wyników badań jakościowych (wnioskowania opartego na transkrybowanych i zakodowanych wypowiedziach zgromadzonych w trakcie wywiadów albo chociaż opisowych prezentacji informacji uzyskanych w ramach poszczególnych wywiadów). Habilitantka wyjaśnia, że „*dzięki zastosowaniu wywiadów pogłębionych uzyskano wiedzę (...) oraz zebrano odpowiedzi na pytania, które były niemożliwe do uzyskania w standardowej ankiecie*” (s. 13), choć w monografii brakuje dowodów, że przeprowadzono wywiady pogłębione albo zebrano i poddano analizom dane o charakterze jakościowym. Rozdział 8 opiera się na analizach statystycznych wyników badań ankietowych, prowadzonych na próbie 58 dużych przedsiębiorstw. Możliwe więc, że zamiast wywiadów pogłębionych przeprowadzone zostały w rzeczywistości badania ankietowe (w monografii



brakuje jednoznacznych informacji na ten temat, choć na s. 269 pojawia się informacja o skali wykorzystywanej w kwestionariuszu ankiety). W innym miejscu monografii pojawia się inne wyjaśnienie sposobu rekrutacji rozmówców-przedstawicieli 58 przedsiębiorstw: *"autorka zdecydowała się na dobór przedsiębiorców, którzy uczestniczą w prowadzonych przez nią warsztatach dotyczących design management"* (s. 202). Jeśli kryterium doboru stanowił udział w warsztatach zarządzania wzornictwem, prowadzonych przez Habilitantkę, warto pamiętać o ograniczeniach metodologicznych obranego podejścia, możliwych zaburzeniach w uzyskanych odpowiedziach, związkach pomiędzy treściami przekazywanymi przez Habilitantkę w ramach prowadzonych szkoleń a uzyskiwanymi odpowiedziach, wreszcie o niskim zróżnicowaniu próby, której uczestnicy przeszli przez zbliżony proces kształcenia, nabywając analogiczną wiedzę i opinie na temat związany z przedmiotem badań. Ta wątpliwość pozwala zrozumieć wyniki badań na próbie tych 58 respondentów, opisywanych w rozdziale 8 - jak zostanie zaznaczone w dalszej części niniejszej recenzji, odpowiedzi na wiele pytań analizowane w rozdziale 8 wykazywały nietypowe dla badań społecznych, niskie zróżnicowanie.

### 3.4. Badanie nr 1 – dobór próby

Dla badania nr 1 (CATI, n=1.200, rozdziały 6-7), punktem wyjścia do projektowania było przekonanie o tym że: *"analiza literatury dokonana na początku procesu badawczego wykazała, że do tej pory nie przeprowadzono w Polsce badań na przedsiębiorstwach w zakresie stosowania przez nie design management"* (s. 197-198), chociaż zdanie to jest opatrzone przypisem nr 344, który przywołuje dwa opublikowane przez PARP raporty, dokumentujące właśnie wyniki tego typu badań. Dla badań CATI na próbie 1.200 respondentów, monografia nie opisuje w satysfakcjonujący sposób procedury doboru do próby ani sposobów zagwarantowania jej reprezentatywności. Na s. 198 pojawia się deklaracja: *"Przyjęto założenie, że badanie główne poprowadzone na grupie średnich i dużych przedsiębiorstw będzie miało charakter reprezentatywny"*. Na s. 201 pojawiają się informacje, które mogą wskazywać na dobór warstwowy do próby: wybrano 968 przedsiębiorstw średnich i 232 dużych, prezentując rozkład częstości dla województw (s. 201). Nie jest jednak jasna proporcja w podziale tych warstw - na s. 198 pojawia się informacja o liczbach aktywnych przedsiębiorstw w 2018 roku: wśród 32.602 firm średnich i dużych, średnich jest 86,7% a dużych 13,3%, czyli 1.200 podmiotów uwzględnionych w próbie powinno być raczej podzielone w proporcjach 1.042-158 a nie 968-232, jeśli kryterium wyodrębnienia warstw była wielkość przedsiębiorstwa. Pojawia się deklaracja, że *"dobór w warstwach do próby (z uwagi na wielkość przedsiębiorstwa i województwo) był proporcjonalny do ich liczebności w warstwach"* (s. 201). Również udział na poziomie województw nie odzwierciedla rozkładu dla całej populacji, co widać w Tabeli 6.2, podsumowującej dane o przedsiębiorstwach w podziale na województwa (s. 199), przykładowo w badaniu ankietowym pojawiła się nadreprezentacja przedsiębiorstw z województw: lubuskiego, podkarpackiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, zachodniopomorskiego, przy niedostatecznym udziale podmiotów z województw: małopolskiego, śląskiego i wielkopolskiego. Jeśli wielkość przedsiębiorstwa i województwo miały być cechami, służącymi zapewnieniu doboru do warstw w celu spełnienia kryterium reprezentatywności, nie można uznać, że to kryterium zostało zaspokojone. Przy warstwowym doborze respondentów, nie wzięto pod uwagę danych dotyczących PKD, podczas gdy branże mogłyby zapewnić lepszą reprezentatywność (wcześniejsze badania praktyk w zakresie zarządzania wzornictwem w polskich przedsiębiorstwach koncentrowały się na listach branż, w których wzornictwo może odgrywać istotną rolę). Inne zmienne ułatwiające dobór mogły obejmować strukturę własnościową, zwłaszcza kapitał zagraniczny - oddziały międzynarodowych przedsiębiorstw mogą stosować podejście do zarządzania wzornictwem zgodnie ze standardami korporacyjnymi.

Opis sposobu przeprowadzenia badań w rozdziale 6 wydaje się chaotyczny - mieszane są informacje o próbie do badań CATI (n=1200) i wywiadów kwestionariuszowych (n=58), zamiast wyraźnie wyodrębnionych opisów każdego z badań i charakterystyk prób, pojawiają się też wzajemnie



sprzeczne informacje dotyczące sposobów przeprowadzenia badań na próbie 58 respondentów (wskazane wcześniej w niniejszej recenzji). Dla próby n=1200, nie znamy liczby odmów, brakuje też informacji o tym, jaki dokładnie podmiot przeprowadził badania (czy była to samodzielna praca Habilitantki i/lub współpracowników z uczelni, czy badania zlecone wyspecjalizowanemu podmiotowi, np. agencji respektującej postanowienia kodeksu postępowania ESOMAR). Na s. 209 pojawia się deklaracja, iż *"celowo do badania wybrano firmy (zarówno średnie, jak i duże) reprezentujące różne branże (por. wykres 7.1), dzięki czemu udało się uniknąć zniekształceń w prezentacji zjawiska"* - co trudno pogodzić z wcześniejszymi informacjami o reprezentatywnym doborze warstwowym, opartym wyłącznie o rozmiar i województwo. Wzornictwo, podejście do niego organizacji, miejsce specjalistów w strukturze przedsiębiorstwa i ich samodzielność faktycznie zależą w dużym stopniu od branży czy specyfiki produktów/usług - wydaje się jednak, że ten aspekt nie był dostatecznie respektowany przy planowaniu badania.

Analiza zestawień dotyczących branż respondentów potwierdza brak reprezentatywności próby - przykładowo, 47% organizacji respondentów to agencje reklamowe, a 42% to *"agencje eventowe"* (s. 210). Wykres 7.1, prezentujący podział próby na branże, nie odpowiada standardom metodologicznym typowym dla wyodrębniania grup podmiotów w badaniach przedsiębiorstw w oparciu o podklasy PKD/NACE. Sam podział na branże zaprezentowany na wykresie 7.1 nie jest zapewne rozłączny, bo suma udziałów procentowych objętych badaniem branż stanowi łącznie 497% próby. Nawet przy założeniu, że pojedynczy respondenci mogli być przypisani do więcej niż jednej branży, dane z wykresu 7.1 opisującego skład próby z badań CATI (s. 210) nie wydają się wiarygodne. Przykładowo, gdyby wybrać kilka ewidentnie rozłącznych branż (tj. przypadków, dla których trudno wyobrazić sobie jednoczesne przypisanie tego samego przedsiębiorstwa do dwóch lub więcej spośród wybranych branż), uzyskujemy poziom przekraczający 100% próby, np. *"produkcja opakowań"* 38% + *"firmy odzieżowe, firmy obuwnicze"* 36% + *"instytucje kultury"* 31% + *"firmy budowlane"* 21% + *"instytucje finansowe, ubezpieczeniowe"* 17% + *"komunikacja, transport"* 17% dają łącznie 160% próby (a są to tylko niektóre z wymienionych grup/branż). Ta wątpliwość stawia pod znakiem zapytania poprawność uzyskanych wyników i wiarygodność przeprowadzonych badań.

O braku reprezentatywności badanej próby świadczą też dalsze statystyki: 86,4% dużych i 82,9% średnich przedsiębiorstw wprowadziło nowe produkty/usługi w latach 2016-2018, a 69,1% dużych i 66,4% średnich wprowadziło innowacje procesowe (s. 211), co znacząco przekracza poziomy tych wskaźników zgodnie z reprezentatywnymi ogólnopolskimi badaniami prowadzonymi przez Główny Urząd Statystyczny na podstawie formularzy PNT-02 w ramach europejskiej inicjatywy *Community Innovation Survey*. Zmiany w zakresie designu/wzornictwa zadeklarowało 36,2% przedsiębiorstw dużych (co oznacza 84 podmioty) i 23,8% średnich (230 przedsiębiorstw) (s. 211), czyli łącznie 314 przedsiębiorstwa. Tymczasem zgodnie z tabelą 7.1, *design management* ma funkcjonować w 433 średnich i 174 dużych przedsiębiorstwach, czyli łącznie 607 podmiotach (s. 212). Nie jest zrozumiałą przypis 358: *"Problemem, z jakim autorka musiała się zmierzyć, było znalezienie sposobu na odpowiednie uszeregowanie firm, które nie korzystają równoległe z design management w czterech grupach przedsiębiorstw. Zdecydowano się na ich równomierną dystrybucję"* (s. 212). Fragment tekstu, do którego odnosi się przypis, wskazuje 4 grupy przedsiębiorstw - te, które nie wykorzystują designu i na różne sposoby korzystają z design management, ale trudno zrozumieć, w jaki sposób Habilitantka zapewniła w badaniu równomierną dystrybucję ani w jakim celu było to zrobione.

### 3.5. Badanie nr 1 – analiza danych

Podrozdział 6.3 zawiera opis analiz statystycznych (s. 204-206) - opis wydaje się oderwany od reszty monografii, reprezentuje inny sposób opisu a nawet język od pozostałych części publikacji, brakuje też niestety bezpośredniego związku z hipotezami i pytaniami badawczymi (szkoda, że nie wykorzystano tych treści w rozdziałach 7-8, opisujących kolejne kroki w analizach danych oraz przy weryfikacji hipotez). Opis technik analizy danych z podrozdziału 6.3 nie wspomina w ogóle o dwóch

odrębnych badaniach na próbach n=1200 (CATI) i n=58 (wywiady), opisując kolejne kroki analiz, jak gdyby dotyczyły one tego samego zbioru danych. Rozdział 7 dotyczy prezentacji wyników badań CATI na próbie n=1200, a rozdział 8 - analizy wyników wywiadów kwestionariuszowych na próbie n=58 (warto zauważyć, że recenzent nie odnalazł takiej jednoznacznej informacji w monografii, taka interpretacja jest możliwa dopiero w oparciu o szczegółową analizę danych prezentowanych w zestawieniach tabelarycznych w poszczególnych rozdziałach).

Rozdział 7 prezentuje statystyki opisowe, oparte na odpowiedziach uzyskanych w badaniach ankietowych. Kolejne opisy i tabele ujawniają elementy przypuszczalnie stanowiące część instrumentu badawczego (sam kwestionariusz ankiety nie został zaprezentowany jako załącznik do monografii – nie wiadomo, z ilu pytań się składał, jak dokładnie pytania były sformułowane i skalowane, ani czy wszystkie pytania stanowiły później podstawę do zaprezentowanych w monografii analiz). Chociaż opisywane badania były zgodnie z deklaracjami z monografii prowadzone jako CATI (ankieta telefoniczna), w monografii pojawia się określenie "*respondenci zaznaczyli*" (np. s. 217). Przy rozmowach telefonicznych, trudno oczekiwać precyzyjnego powtórzenia rozbudowanych sformułowań czy pełnego przyswojenia ich przez udzielających odpowiedzi, dlatego zastanawiać może wysoki poziom skomplikowania niektórych pytań, ujawnionych w dalszych analizach danych, np. trudno wyobrazić sobie poprawny odbiór w badaniach CATI tak rozbudowanych opcji jak "*osoby niebędące profesjonalistami, ale mające wyjątkowy zmysł estetyczny i wycucie stylu*" (s. 216) czy "*brak kwalifikacji pracowników do współpracy z projektantami (trudności w zrozumieniu siebie nawzajem, używanie różnych kodów językowych itp.)*" (s. 226), nie ma też niestety pewności, że tak rozbudowane teksty były poprawnie odczytane respondentom przez osoby, realizujące badanie CATI. Można zastanawiać się, czy respondenci posiadali wystarczający wgląd, by odpowiedzieć na niektóre pytania, np. s. 231: "*ocena design management w porównaniu do innych procesów organizacyjnych*" (tym bardziej, że sama Autorka zauważa na s. 230, że wielu przedsiębiorców nie rozumie specyfiki design management). Wiele pytań wykazuje niski potencjał diagnostyczny i bardziej wskazany byłby pomiar pośredni analizowanych zjawisk, w sposób który nie przywołuje niezrozumiałych dla części respondentów, specjalistycznych pojęć dotyczących zarządzania wzornictwem, ale opisowo gromadzi dane o praktykach organizacyjnych. Nie jest też jasne, jak konkretnie zadawano niektóre pytania, np. wśród pytań o przyczyny niewykorzystywania designu pojawia się: "*niska świadomość korzyści związanych z projektowaniem/designem*" (s. 226) - czy naprawdę zaoferowano respondentom taką opcję do wyboru? Interesujące może być sprawdzenie, czy podmioty których reprezentanci nie są świadomi korzyści związanych z wzornictwem deklarują niską świadomość tych korzyści, zresztą czym innym jest przekonanie o niewielkich korzyściach a czym innym - niska świadomość (występująca wtedy, gdy respondent nie posiada dostatecznego wglądu). Można sądzić, że niektóre elementy instrumentu badawczego były problematyczne i mogły prowadzić do występowaniu w badaniach artefaktów.

Dla wykresu 7.5 (przesłanki wyboru zewnętrznych firm projektowych), wykresu 7.11 (cel zatrudnienia projektantów) jak również pozostałych zestawień danych w monografii, brakuje jasnej typologii czy podstaw teoretycznych. Wśród przesłanek korzystania z zewnętrznych firm projektowych, milcząco przyjęto założenie, że będą to firmy polskie (wykres 7.5, s. 217 – o czym świadczą opcje "*wysoka kreatywność polskich projektantów*", "*dobra reputacja polskich projektantów*") - gdy tymczasem na s. 228 dowiadujemy się, że "*co czwarta firma średnia i duża nabywa design za granicą*".

Analiza danych ujawnia kolejną niespójność - wśród 1200 ankietowanych przedsiębiorstw, 7,3% odpowiedzi przekazali zewnątrzni projektanci zatrudnieni przez przedsiębiorstwa w ramach zleceń (s. 203) czyli 88 z 1200 odpowiedzi nie pochodziło od pracowników/zarządzających firmami. Tymczasem łącznie 411 z 1200 firm miało korzystać z zewnętrznych projektantów, a w badaniu poddano analizom przesłanki ich wyboru i sposób wyłonienia (s. 217-218), co oznacza, że odpowiedzi 88 spośród 411 respondentów nie pochodzą od osób, które podejmowały decyzje o zaangażowaniu zewnętrznych projektantów a raczej od osób, które zostały wybrane w procesach zakupowych, a więc

odpowiedzi tych 88 respondentów dotyczące procesów wyboru zewnętrznych wykonawców i oceny współpracy z tymi wykonawcami powinny być wyłączone z analiz lub w odpowiedni sposób wyodrębnione.

Pojawiły się też sformułowania w narzędziu badawczym, wskazujące na niedostateczną znajomość uwarunkowań wzornictwa - przy dyskusji barier wprowadzania i stosowania design management jako opcję dla respondentów wymieniono: *"projekty nie są chronione lub chronione wystarczająco prawem patentowym"* (s. 233). Ochrona wzornictwa jest możliwa na gruncie prawa własności przemysłowej i prawa autorskiego przy wykorzystaniu instrumentów innych niż patenty, można więc spodziewać się, że respondent zorientowany w przepisach prawa wybierze opcję *"projekty nie są chronione lub chronione wystarczająco prawem patentowym"*, bo... faktycznie nie są chronione, w polskim systemie prawnym nie istnieje prawo patentowe, a patent to co innego niż prawo ochronne na wzór przemysłowy.

Samooceń ankietowanych, pojawiająca się w wielu pytaniach, niekoniecznie odzwierciedla fakty, np. trzeba pamiętać, że pomiarowi podlegała tylko deklarowana *"znajomość trendów lub rynku usług projektowych"* (s. 232) - opinie respondentów, których nie poddano triangulacji. Nie zostały też jednoznacznie rozgraniczone pytania o subiektywne opinie wynikające z założeń/uprzedzeń respondentów a opinie oparte na wcześniejszych doświadczeniach, np. wśród barier wprowadzania i stosowania zarządzania wzornictwem pojawiają się sformułowania: *"przeświadczenie o tym, że projektanci (artyści) są nieterminowi"* i *"przeświadczenie o zbyt abstrakcyjnym myśleniu projektanta"*. To sprawia, że wyniki z tabeli 7.5 (s. 233) mają ograniczoną przydatność diagnostyczną, bo nie wiadomo, czy odzwierciedlają rzeczywiste doświadczenia organizacyjne czy tylko uprzedzenia respondentów. W tej samej części analiz - tabela 7.5 (s. 234) - wykorzystywane są opcje, które nie wyczerpują katalogu możliwych barier, np. *"nieprzychylność zarządu powodowana zbyt wysokimi wymaganiami projektantów w zakresie wyboru materiałów"* jest podana jako jedyny przypadek *"nieprzychylności zarządu"*, choć przecież nieprzychylność może być związana również z innymi okolicznościami. W zaprezentowanej w tabeli 7.5 typologii, niektóre bariery zostały przypisane do niewłaściwego typu, np. wśród barier prezentowanych jako personalne a nie zarządcze wymieniono czynniki wynikające z decyzji zarządu (*"zbyt duża ingerencja zarządu (właściciela) w projekt"*, *"trudności w zaakceptowaniu przez zarząd nowatorskich pomysłów załogi i projektantów zewnętrznych"*) (s. 233-234).

Na s. 239 (tabela 7.7) pojawia się frapująca analiza tendencji rozwojowej dotycząca *"całkowitej wielkości prac z zakresu designu w pięcioletnim przedziale czasowym"* - została ona przeprowadzona dla 1.200 przedsiębiorstw - a nie tylko dla tych przedsiębiorstw, które w badaniu ankietowym deklarowały zajmowanie się wzornictwem (sumowanie liczby odpowiedzi ujawnionych w tabeli wskazuje zresztą na n=1.057 a nie n=1.200). Nie jest jasne, jak można interpretować informacje o malejącej/stałej/wzrastającej tendencji rozwojowej dotyczącej inwestycji we wzornictwo dla aż 1.057 podmiotów, skoro wcześniejsze analizy ujawniły, że wzornictwem zajmowało się tylko 621 ankietowanych podmiotów.

Przy okazji omawiania wyników badań CATI, Habilitantka próbuje powiązać uzyskane odpowiedzi z literaturą, co niekoniecznie jest udanym zabiegiem - np. przypis dolny nr 373 na stronie 238 głosi: *"Badania wykonane przez Ricarda Chiva i Joaquina Alegre pokazały, że nie istnieje związek pomiędzy poziomem inwestycji w design a sukcesem biznesowym, ale występuje silna korelacja pomiędzy umiejętnościami w zakresie design management a wspomnianym sukcesem"*. To odwołanie literaturowe okazuje się szczególnie niefortunne. Artykuł Chiva i Alegre (2009) *"Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management"*, *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 424-440 - w rzeczywistości zawierał hipotezę H1: *"The relationship between design investment and firm performance is mediated by design management"* - a badanie z artykułu

potwierdziło istnienie zależności. Na marginesie, przypis dolny nr 373 wydaje się w ograniczonym stopniu związany z wynikiem badań z monografii, do którego próbuje odnieść go Autorka.

Nie jest wreszcie jasne, w jaki dokładnie sposób w analizie danych pochodzących z badań ankietowych została wykorzystana typologia Drabiny Dojrzałości Designu ze s. 243. Autorka nie wyjaśnia, które elementy kwestionariusza czy jakie konkretne pytania posłużyły do jednoznacznego przypisania odpowiedzi respondentów i ich przedsiębiorstw do określonego etapu rozwoju (czy w tym celu stworzono skalę opartą na pewnej liczbie zmiennych, np. w wyniku przekształceń analizy czynnikowej, czy może była to po prostu deklaracja samego respondenta w odpowiedzi na pytanie o dojrzałość designu konkretnej organizacji?). Z punktu widzenia potencjału diagnostycznego Drabiny zastanawiające jest, że *"nie zauważono także statystycznie istotnych różnic pomiędzy poziomami na Drabinie Dojrzałości Designu a całkowitymi inwestycjami w projektowanie"* (s. 245).

W rozdziale 7 zaprezentowano dalej wyniki analizy *"współzależności pomiędzy dojrzałością w zakresie designu a przychodami uzyskiwanymi przez badane przedsiębiorstwa"* (tabela 7.13, s. 246). Jak się okazuje, wyniki dotyczyły raczej opinii respondentów o występowaniu tej współzależności, podobnie przeanalizowano raczej opinie respondentów o przychodach z eksportu niż same przychody z eksportu (tabela 7.14, s. 246-247). Zgromadzone dane nie uprawniają do wyciągania wniosków o istotnych statystycznie zależnościach pomiędzy wynikami przedsiębiorstw a zarządzaniem wzornictwem, dotyczą wyłącznie opinii respondentów i nie podlegały weryfikacji opartej o dane finansowe, choć na s. 247-248 sformułowano znacznie dalej idące wnioski.

### 3.6. Badanie nr 2 – analiza danych

Rozdział 8 prezentuje analizy danych statystycznych z badania nr 2, tzn. badań ankietowych opartych na niewielkiej próbie dużych przedsiębiorstw (n=58). Ta informacja jest ujawniona dopiero na s. 268 (czyli na 20 stronie rozdziału) i dopiero wtedy można stwierdzić, że pogłębione analizy statystyczne z rozdziału 8 dotyczyły próby 58 przedsiębiorstw, objętych wywiadami a nie 1.200 przedsiębiorstw, opisywanych wcześniej w rozdziale 7. Dla tak małej próby, dobranej w sposób celowy (uczestnicy warsztatów prowadzonych przez Habilitantkę), zaawansowane analizy statystyczne takie jak analiza głównych składowych i modelowanie równań strukturalnych mogą być problematyczne.

Na początku rozdziału (s. 249) pojawia się informacja o *"ankiecie, składającej się z 22 zagadnień"* ale ta liczba dotyczy prawdopodobnie tylko części ankiety, bo rozdział dokumentuje większą liczbę pytań poddanych ostatecznie analizom. 22 zagadnienia są zaprezentowane w tabeli 8.1 (s. 251-252). Niektóre są dość rozbudowane, nie jest więc jasne, czy były one faktycznie zadane jako pytania kwestionariusza. Niektóre mogą być niejasne dla respondentów, np. *"nadanie design management odpowiedniej rangi w organizacji"*, *"design management na każdym poziomie organizacji"*, *"umiejętność zachowania równowagi w potrójnej linii przewodniej (równość społeczna, wartość ekonomiczna i jakość ekosystemu)"* - można wyobrazić sobie praktyczne wyzwania z wykorzystaniem tego typu skomplikowanych stwierdzeń w wywiadach kwestionariuszowych, prowadzonych z udziałem reprezentantów przedsiębiorstw. Niektóre zmienne wydają się też narzucać określone interpretacje, odwołując się do *design management*, prezentowanego jako imperatyw dla organizacji. Monografia nie ujawnia pełnej treści kwestionariusza wykorzystywanego w badaniach, ale pytania wzbudzają wiele wątpliwości metodologicznych - gdyby przeprowadzono badania pilotażowe kwestionariusza albo zbiór uzyskanych odpowiedzi poddano ponownej analizie statystycznej, prawdopodobna byłaby identyfikacja pytań, które należałoby wyeliminować z dalszych analiz. Brakuje podstaw teoretycznych dla takiego doboru zagadnień - nie wydają się one rozłączne ani wyczerpujące, nie nawiązują do znanych z literatury typologii czy przykładowych skal wykorzystywanych we wcześniejszych badaniach. Wskazane wydaje się przeprowadzenie badań pilotażowych i wstępnych analizy korelacji w celu selekcji i modyfikacji tej listy.

W odniesieniu do 22 zmiennych, przeprowadzono analizę głównych składowych (PCA), w wyniku której wyodrębniono 3 składowe, którym Habilitantka nadała nazwy: uwarunkowania organizacyjne, kompetencyjne i zarządcze. Na s. 251-252 w Tabeli 8.1 można znaleźć listę pytań z kwestionariusza, które posłużyły do konstrukcji każdej ze składowych - w niektórych przypadkach można mieć wątpliwości co do trafnego doboru nazwy i włączenia pytania do konkretnej składowej (np. *"nadanie design management odpowiedniej rangi w organizacji"* nie znalazło się wśród uwarunkowań zarządczych). Zgodnie z deklaracją Habilitantki, trzy ujawnione w Tabeli 8.1 składowe uzyskane w wyniku analizy PCA odpowiadają łącznie za wyjaśnienie 63,81% wariacji. Wykres osypiska ze s. 250 wskazuje jednak, że pod uwagę powinny być brane raczej 2 niż 3 składowe. Spośród 22 zmiennych poddanych analizie PCA, 5 uzyskało wysokie ładunki czynnikowe jednocześnie dla dwóch wyodrębnionych składowych i nie mogło być jednoznacznie przypisanych tylko do jednej z nich. Przy zaprezentowanej analizie rzetelności alfa Cronbacha nie jest jasne, czy w analizach rzetelności pojawiały się te same zmienne, które weszły do dwóch składowych jednocześnie (s. 253). Nie wiadomo wreszcie, czy poddane analizom zmienne nie były przypadkiem dychotomiczne (odpowiedzi "tak"/"nie") czy skalowane w inny sposób (jak?). Jeśli respondenci udzielali odpowiedzi „tak”/”nie”, analiza PCA nie byłaby najbardziej odpowiednią techniką statystyczną do przetwarzania zmiennych dychotomicznych, wskazane byłoby wtedy wykorzystanie analizy klas latentnych (utajonej analizy klas/LCA), bo założenia wyjściowe do analizy PCA nie są spełnione przez zbiory danych ze zmiennymi dychotomicznymi. W monografii nie ujawniono charakteru poddanych analizom zmiennych, więc nie jest możliwe jednoznaczne odniesienie się do tej kwestii, a przy dalszej analizie wyników pojawiają się wartości zmiennych z szerokiego przedziału (s. 254), więc można sądzić, że zmienne nie były dychotomiczne.

Opisując analizę PCA, monografia myli pojęcie składowej w analizie głównych składowych (statystycznej technice analizy danych) ze składowymi lub elementami systemu w podejściu systemowym do organizacji, pisząc że *"podejście systemowe w przedsiębiorstwie wymaga, aby poszczególne jego składowe tworzyły wspólnie zorganizowaną całość"* (s. 250) (co swoją drogą nie jest istotą systemowego podejścia do analiz organizacji, a co najwyżej idealistycznym postulatem dla praktyki zarządzania, mogącym wyphywać z refleksji w ramach tego podejścia). Habilitantka pisze dalej, że *"czynnikiem syntetyzującym organizację jest kadra zarządzająca, która ma zdolność zarządzania i budowania relacji wśród rozproszonych i nie zawsze oczywistych elementów"* (s.250). Reprezentanci podejścia systemowego, ale też osoby prowadzące badania oparte o paradygmat zasobowy, mogą być zaskoczeni przenikliwością tej refleksji, która wydaje się rozstrzygać wątpliwości teoretyków, na przestrzeni lat zajmujących się choćby mechanizmami sprzężeń zwrotnych czy unikatowych zdolności w organizacjach. Dalszy ciąg tej deklaracji wskazuje na konieczność odpowiedniego łączenia i alokacji owych *"rozproszonych i nie zawsze oczywistych elementów"* co prowadzić ma do *"osiągania racjonalności zarządzania oraz rozwoju przedsiębiorstwa"*, a *"najważniejszy warunek podejścia systemowego to umiejętność efektywnego i sprawnego zarządzania posiadanymi zasobami"* (s. 250). Tak jak komentowany wcześniej przegląd literatury z rozdziałów 1-5, również konstatacje stanowiące punkt wyjścia do budowy modelu w rozdziale 8 nie wskazują na dogłębną znajomość wcześniejszego dorobku dyscypliny czy konwencji dyskursu naukowego w nauce o zarządzaniu i jakości.

Po wyodrębnieniu trzech składowych w wyniku analizy PCA, Autorka przechodzi do analizy każdej z nich w ramach odrębnych podrozdziałów. Podrozdział 8.1.1 (strony 254-257) zawiera interpretację uzyskanych wyników badań dotyczących uwarunkowań organizacyjnych dla zarządzania wzornictwem. Habilitantka analizuje zawartość Tabeli 8.2, prezentującej statystyki opisowe dla zmiennych, które uzyskały wysoki ładunek czynnikowy w analizie PCA i były wykorzystane w składowej nazwanej *"uwarunkowaniami organizacyjnymi"*. Tabela 8.2 prezentuje wartości średnie, odchylenie standardowe, dominanty i mediany dla każdej zmiennej, nie jest jednak jasne, jak były one obliczone - czy chodzi o częstość występowania? Jaka musiała być skala dopuszczalnych wartości

w odpowiedziach na pytania badań ankietowych, skoro wartości średnie są z przedziału [41,20 , 56,60] ? Nie jest jasne, skąd wzięły się te wartości, ani jakim transformacjom podlegały. Te same zastrzeżenia dotyczą zmiennych w tabeli 8.4 (s. 260) i tabeli 8.5 (s. 264), prezentujących zmienne wchodzące w skład kolejnych dwóch składowych wyodrębnionych w analizie PCA. Z wykresu 8.2 (s. 267) można wywnioskować, że chodzi prawdopodobnie raczej o wartości procentowe, odsetek respondentów wskazujących daną zmienną, niż o średnie wartości jej rozkładu, ale są to jedynie przypuszczenia, bo monografia nie zawiera odpowiednich wyjaśnień, prezentując trudne do interpretacji, zaskakująco wysokie wartości liczbowe.

Dyskusja na s. 254-257 nie wydaje się powiązana z wynikami badań (np. wysokością ładunków czynnikowych poszczególnych zmiennych z Tabeli 8.1). Habilitantka na kilku stronach formułuje długą listę rekomendacji dla zarządzających przedsiębiorstwami, które pozostają bez związku z przeprowadzonymi badaniami i nie mogą być traktowane jako interpretacja ich wyników. Niektóre stwierdzenia wyraźnie wykraczają poza zbiór zgromadzonych danych: "*dostrzeganie konieczności budowania potencjału innowacyjnego przesądza o skuteczności i efektywności całej działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*" (s. 255) (w badaniu nie zweryfikowano zależności pomiędzy takim zamysłem strategicznym a wynikami firm), "*zdolność organizacji do innowacji zależy od posiadanego potencjału oraz decyzyjności kadry menedżerskiej, które powinny by jasno określone w modelu biznesowym firmy*" (s. 255) (zmienne z Tabeli 8.2 nie odnoszą się do skłonności menedżerów do podejmowania decyzji ani klarowności modelu biznesowego), "*rozumienie potrzeb tak przyszłych, jak i bieżących jest w dużej mierze związane z umiejętnością wyceny tychże potrzeb, a więc z ich mierzalnością*" (s.255) (brak nawiązań do potrzeb użytkowników czy kwestii mierzalności w Tabeli 8.2), "*bez względu na wiek pracowników i ich profesję czują się oni swobodniej w "wyplaszczonym" niż w "sztywnym" zhierarchizowanym środowisku*" (s. 256) (badania nie różnicowały odpowiedzi w oparciu o wiek respondentów, nie gromadzono też danych o rozkładzie wieku pracowników badanych przedsiębiorstw), "*myślenie kreatywne więc jest prowadzone od zewnątrz do wewnątrz, nie zaś jak w typowych organizacjach nastawionych na zysk - od wnętrza organizacji*" (s. 257) (brak związków z materiałem badawczym). Powyżej zaprezentowano tylko kilka wybranych przykładów stwierdzeń, prezentowanych jako rzekome interpretacje przeprowadzonych badań, jednak większość dyskusji uzyskanych wyników badań w odniesieniu do składowej "*uwarunkowania organizacyjne*" nie znajduje odzwierciedlenia w danych i nie świadczy o umiejętności poprawnej metodologicznie interpretacji danych i wyników przeprowadzonych badań. W analogiczny sposób do „*uwarunkowań organizacyjnych*”, omówione zostały na dalszych stronach kolejne dwie składowe, uzyskane w wyniku analizy PCA (podrozdziały 8.1.2, 8.1.3).

Na s.267-268 zaprezentowano analizę wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym/z powtarzanimi pomiarami. Nie podano, czy zostały spełnione warunki dla stosowania analizy ANOVA (rozkład normalny zmiennych, równe wariancje, ciągła zmienna zależna, niezależność prób) - brakuje dyskusji lub potwierdzeń dopuszczalności prowadzenia analizy ANOVA dla zgromadzonych danych. Odpowiednich informacji nie można znaleźć też we wcześniejszym podrozdziale 6.3, opisującym uwarunkowania analiz statystycznych w monografii.

Na s. 268-269 zaprezentowano porównanie średnich wartości składowych - obszarów uwarunkowań zarządzania wzornictwem - pomiędzy "*przedsiębiorstwami zatrudniającymi 250-500 pracowników*" (n=41) i "*przedsiębiorstwami zatrudniającymi powyżej 501 pracowników*" (n=17). W wyniku zaproponowanego podziału, w obu grupach zabrakło miejsca dla przedsiębiorstw, zatrudniających dokładnie 501 pracowników. Tabela 8.6 na s. 268 podaje miary testu t-Studenta dla prób niezależnych oraz wartości istotności statystycznej p, które wyniosły: dla uwarunkowań organizacyjnych p=0,560, dla uwarunkowań kompetencyjnych p=0,134, a dla uwarunkowań zarządczych p=0,040. Tymczasem na s. 269 Habilitantka pisze, że "*wyniki badań pokazują istotną statystycznie różnicę w zakresie uwarunkowań kompetencyjnych*" (choć podane dane nie świadczą o istotności statystycznej).

Podrozdział 8.2 prezentuje kolejny element badań ankietowych na próbie 58 przedsiębiorstw, oparty o 19 pytań kwestionariusza (innych niż 22 wcześniej wymienione zagadnienia), dotyczących oceny efektów wdrożenia zarządzania wzornictwem. Poddano je ponownie analizie PCA (Tabela 8.7, s. 270-271). Analogicznie do problemów zgłaszanych w odniesieniu do innych elementów badań, niektóre pytania wydają się niedostatecznie precyzyjne dla respondentów (np. *"wykreowanie organizacji samouczącej się"*, *"tworzenie wartości dóbr i usług na podstawie potrójnej linii przewodniej"*), inne zawierają zbyt dużo informacji co może wpłynąć na odpowiedzi (np. *"wzrost popytu na produkty przedsiębiorstwa spowodowany kreowaniem świadomych grup klientów"* - a nie po prostu *"wzrost popytu na produkty przedsiębiorstwa"*; *"zauważalny wzrost wyników finansowych w skali roku"* - a nie *"wzrost wyników finansowych"*; *"stworzenie kultury zorientowanej na design, w której za priorytet stawia się szacunek dla różnorodności i interdyscyplinarności zespołu"* – choć można wyobrazić sobie kulturę organizacyjną doceniającą rolę wzornictwa, ale jednocześnie ignorującą zagadnienia interdyscyplinarności czy *diversity*). Niektóre pytania wydają się pokrywać tematycznie - mogły zostać wyeliminowane na etapie badań pilotażowych lub analizy korelacji pomiędzy uzyskanymi odpowiedziami (np. *"trwała przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa"* i *"wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa"*). Warto zauważyć niskie wartości odchylenia standardowego dla wszystkich analizowanych zmiennych i identyczny poziom mediany dla wszystkich 16 zmiennych (wartość 3 w skali 0-5) zgodnie z Tabelą 8.8 na s. 272, co może świadczyć o niewielkim zróżnicowaniu próby 58 analizowanych respondentów oraz powtarzalności odpowiedzi uzyskiwanych na wszystkie pytania, a to może nie stanowić dobrego punktu wyjścia do pogłębionych analiz statystycznych i sugerować niedoskonałości w konstrukcji instrumentu badawczego. Na s. 274 monografii ujawniono, iż obie wyodrębnione składowe w analizie PCA są ze sobą skorelowane ( $r=0,620$ ,  $p<0,001$ ), dlatego zastanawiać może celowość rozpatrywania dwóch odrębnych składowych wobec silnej korelacji (opisywany problem może być konsekwencją wielkości analizowanej próby,  $n=58$ ).

Podrozdział 8.4 prezentuje *"model skuteczności design management"*, oparty na analizie ścieżkowej dla zmiennych, wyodrębnionych poprzez analizę głównych składowych, która była oparta na odpowiedziach, udzielonych w wywiadzie kwestionariuszowym przez 58 reprezentantów dużych przedsiębiorstw. Zaprezentowano 3 modele SEM oparte na zmiennych, których sposób wyodrębnienia i poprawność merytoryczna były już krytycznie ocenione w niniejszej recenzji. Modele zaprezentowane na Rysunkach 8.3 i 8.4 obejmują 6 zmiennych, z których 5 ma charakter zmiennych latentnych (są wynikiem przekształceń - analizy PCA - opartej na zgromadzonych w badaniach empirycznych zmiennych), a jedna zmienna (*"Długość trwania design management"*) była bezpośrednio uzyskana w badaniu ankietowym. Model z rysunku 8.5 zawiera 9 zmiennych, w tym 8 latentnych. Dodatkowo, jedna zmienna została w tym samym modelu z rysunku 8.5 zaprezentowana dwukrotnie, a model nie wykorzystuje właściwej dla analizy ścieżek konwencji graficznej prezentacji zmiennych obserwowanych i latentnych. Algorytmy modelowania równań strukturalnych działają w zróżnicowany sposób, gdy stosuje się je dla danych wsadowych pochodzących bezpośrednio z badań (odpowiedzi na pytania kwestionariusza – zmienne obserwowane), a inaczej - gdy model zasilany jest wyłącznie wynikówymi zmiennymi, brakuje jednak wyjaśnienia, dlaczego dla potrzeb analiz wybrano ten drugi scenariusz, rezygnując z modelowania SEM w celu identyfikacji zmiennych latentnych a dopiero potem określenia zależności pomiędzy nimi. Niewielka liczba pomiarów ( $n=58$ ), ograniczone zróżnicowanie wartości zmiennych (omawiane powyżej) oraz ograniczenie analiz do zmiennych wynikowych z wcześniejszych analiz głównych składowych pozwoliły zbudować model relatywnie prosty, uwzględniający kilka podstawowych zależności a jednocześnie dobrze dopasowany do danych. Ocena poprawności obliczeniowej i odpowiedniego wykorzystania technik modelowania równań strukturalnych nie jest możliwa bez analizy danych wsadowych, wykorzystanych do budowy modelu. Wartości wszystkich wskaźników dopasowania trzech modeli były na akceptowalnych poziomach. Model pozwolił zdaniem Habilitantki na weryfikację hipotez H1, H2 i H3 (odniesienie do nich znajduje się w rozdziale *"Zakończenie"*, s. 294-295). W monografii brakuje refleksji na temat ograniczeń przeprowadzonych badań, wyzwań metodologicznych czy możliwych wątpliwości co do



niektórych zgromadzonych odpowiedzi czy uzyskanych wyników. Część badawcza kończy się opisem potwierdzonych, zdaniem Habilitantki, relacji pomiędzy zmiennymi organizacyjnymi, które doprowadziły do tego, że w monografii "*sprecyzowano warunki skutecznego wykorzystania design management*" (s. 288). Warto zauważyć, że wynikające z opisanego w rozdziale 8 modelu "*warunki*" to: "*uwarunkowania wewnątrz organizacji*", "*uwarunkowania organizacyjne*", "*uwarunkowania kompetencyjne*", "*uwarunkowania zarządcze*", "*długość trwania design management*" i "*poziom dojrzałości designu*", a abstrakcyjny charakter tych zmiennych może utrudnić doskonalenie praktyk związanych z zarządzaniem wzornictwem w konkretnych przedsiębiorstwach, nie zidentyfikowano też żadnej nieintuicyjnej zależności, która mogłaby stworzyć punkt wyjścia do sformułowania rekomendacji inspirujących praktyków zarządzania. Wnioski z badań nie zostały sformułowane w formie konkretnych uogólnień (ang. *propositions*). Lektura części badawczej pracy pozwala sądzić, że zarządzanie wzornictwem jest istotne dla przedsiębiorstwa, warto je wspierać i tworzyć odpowiednie uwarunkowania dla jego rozwoju, brakuje jednak szczegółowych wskazówek, na czym dokładnie to wsparcie w ramach przedsiębiorstwa powinno polegać albo które konkretnie działania będą najbardziej skuteczne.

### 3.7. Aspekty redakcyjne monografii

Monografia została napisana poprawnym językiem, przy zachowaniu zasad redagowania prac naukowych. W części monografii dotyczącej analizy danych empirycznych pojawiają się jednak usterki redakcyjne, w tym wykorzystywane w pytaniach kwestionariuszowych anglicyzmy czy błędy językowe w prezentowanych zestawieniach wyników, np. "*managerzy*" zamiast menedżerowie na wykresie 6.2, s. 203 i w tekście, "*zmiany w zakresie desigu*" na wykresie 7.2 (s. 211).

Znacznie poważniejszym uchybieniem redakcyjnym jest jednak dopuszczenie do publikacji książki, zawierającej **teksty skopiowane ze źródeł internetowych, których rzeczywiste autorstwo/pochodzenie nie zostało ujawnione**. Trzy takie przypadki dotyczą treści przypisów dolnych w rozdziałach, dokumentujących analizy statystyczne:

- przypis nr 378 ze strony 249 - wyjaśnienie istoty analizy PCA - to tekst skopiowany ze strony <https://www.statystyka.az.pl/analiza-skladowych-glownych-pca.php>, chociaż przypis z monografii odwołuje się do innej pozycji literaturowej (artykułu A. Czopek),
- przypis nr 382 ze strony 253 - wyjaśnienie istoty wskaźnika alfa Cronbacha - pochodzi z <https://statystycznie-istotne.pl/slownik-statystyczny/alfa-cronbacha/>, choć Autorka nie ujawnia tego źródła, wskazując za to anglojęzyczny artykuł Tavakol i Dennick z 2011 roku (sama nazwa w przypisie zawiera błąd redakcyjny: "*alfa Cornbacha*"),
- przypis dolny nr 386 ze strony 267 - wyjaśnienie analizy wariancji, zawiera tekst z [https://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/analiza-wariancji-wewnatrzgrupowa-powtarzane-pomiary\\_973.html](https://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/analiza-wariancji-wewnatrzgrupowa-powtarzane-pomiary_973.html).

Również zawarty w monografii przegląd literatury nie wydaje się w pełni samodzielny/opracowany przez Habilitantkę. Umieszczona na s. 43 Tabela 1.3 "*Poziomy zarządzania projektowego - przegląd literatury*" została przez Habilitantkę zaprezentowana jako opracowana na podstawie listy 10 anglojęzycznych publikacji źródłowych (wymienionych też w wykazie bibliografii). Cała tabela pochodzi jednak z artykułu "*Design management*" portalu Wikipedia ([https://en.wikipedia.org/wiki/Design\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Design_management)), który z kolei jako źródło proponowanej typologii pojęć/poziomów wskazuje pracę magisterską Gillespie z 2002 roku. Niektóre wymienione w tabeli pojęcia nie zostały w monografii odpowiednio przetłumaczone na język polski, w monografii brakuje też wyjaśnień dotyczących niektórych użytych w tabeli określeń, co utrudnia zrozumienie jej zawartości, gdy tymczasem artykuł w Wikipedii zawiera bardziej rozbudowane wyjaśnienia. Na s. 85 pojawia się kolejny fragment tekstu, który nie ma charakteru autorskiego, choć jego pochodzenie nie zostało w odpowiedni sposób udokumentowane: przypis dolny nr 154 - wyjaśnienie istoty koncepcji

*open innovation* - czerpie w dużej mierze z hasła Wikipedii, tym razem polskojęzycznej ([https://pl.wikipedia.org/wiki/Open\\_innovation](https://pl.wikipedia.org/wiki/Open_innovation)), przejmując z niego logikę wyводу a nawet całe zdania np. "Powinny także udostępniać swoje wynalazki, których nie wykorzystują, innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji, tworzyć konsorcja czy firm typu spin-off" (Wikipedia) i "Przedsiębiorstwa na tej samej zasadzie powinny udostępniać swoje prace badawcze, których nie wykorzystują, innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji, tworzyć konsorcja czy firmy typu spin-off" (monografia, s. 85). Źródło przytoczonego tekstu nie zostało w monografii ujawnione. Recenzent nie dysponował elektroniczną wersją monografii, co uniemożliwiło bardziej systematyczną analizę treści przy wykorzystaniu narzędzi takich jak *Jednolity System Antyplagiatowy*, ale zidentyfikowane przykłady świadczą o niewystarczającej staranności redakcyjnej Habilitantki.

Konieczne jest również zwrócenie uwagi na powielanie w monografii tekstów, opublikowanych wcześniej przez Habilitantkę u innych wydawców. Brakuje odpowiednich informacji w części wprowadzającej monografię albo w formie przypisów dolnych w rozdziałach, które czerpią z innych tekstów Dr Dziadkiewicz. Przykładowo, dyskusja projektowania doświadczeń klienta (s. 76-81) pokrywa się z treścią artykułu Dr Dziadkiewicz "Rozwój nowego produktu poprzez wykorzystanie koncepcji zarządzania designem", *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu*, nr 12/2013.

Monografia zawiera 5 załączników, które wydają się pozostawać bez związku z rozdziałami książki, metodami badawczymi i opisywanymi wcześniej badaniami. Załączniki nr 1-3 to trzy krótkie wywiady z reprezentantkami przedsiębiorstw - nie spełniają kryteriów wywiadów pogłębionych, przypominają raczej krótkie wypowiedzi dla mediów. Załącznik nr 4 to dwustronicowa tabela z wykazem metod *design thinking*. Załącznik nr 5 to wreszcie dwa studia przypadku mikro i małych przedsiębiorstw turystycznych (gospodarstwo agroturystyczne i kompleks hotelowo-konferencyjny), w których wykorzystano wybrane techniki dla modyfikacji oferty rynkowej. Załączniki nie są powiązane z celem badań, pytaniami badawczymi ani hipotezami, zaprezentowanymi w monografii i wydają się zbędne z punktu widzenia procesu badawczego czy spójności redakcyjnej monografii.

### 3.8. Podsumowanie

Do zalet recenzowanej monografii należą:

- + Podjęcie ważnej dla gospodarki tematyki zarządzania wzornictwem,
- + Wykorzystanie do opracowania monografii badań empirycznych dotyczących przedsiębiorstw,
- + Dążenie do stworzenia modelu referencyjnego dla zarządzania wzornictwem i sformułowania wynikających z tego modelu rekomendacji dla praktyków.

Wymienione zalety są niestety niwelowane przez liczne **wady** monografii, które obejmują:

- Niewystarczającą orientację w literaturze przedmiotu, w tym wcześniejszych publikacjach dotyczących zarządzania wzornictwem wydanych w Polsce i za granicą, co wpłynęło na określenie rzekomej luki badawczej oraz zaprojektowania badań z pominięciem wiedzy płynącej z wcześniejszych badań,
- Błędy metodologiczne przy projektowaniu badań ankietowych i wywiadów z reprezentantami przedsiębiorstw, skutkujące brakiem reprezentatywności próby i ograniczeniem możliwości wnioskowania statystycznego,
- Nieprzejrzysta dokumentacja sposobów prowadzenia badań i zgromadzonych danych, stwarzająca wątpliwości czy i w jaki sposób badania zostały faktycznie przeprowadzone oraz czy zaprezentowanym w monografii analizom poddano dane zebrane poprzez opisywane w monografii badania,
- Wątpliwości dotyczące poprawności stosowania technik statystycznych,

- Błędy w interpretacji prezentowanych danych i wnioskowaniu naukowym, w tym związane z formułowaniem w monografii stwierdzeń normatywnych i rekomendacji, które pozostają bez związku z przeprowadzonymi badaniami i uzyskanymi wynikami,
- Usterki redakcyjne, obejmujące m.in. umieszczenie w monografii fragmentów tekstu z nieprawidłową atrybucją autorstwa,
- Brak znacznego wkładu w rozwój nurtu badawczego zajmującego się badaniami nad zarządzaniem wzornictwem (*design management*) w ramach nauki o zarządzaniu i jakości.

Monografia naukowa autorstwa Anny Dziadkiewicz pt. „*Design management. Uwarunkowania i efekty wdrożenia w przedsiębiorstwie*”, opublikowana przez Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego w 2021 roku i przedstawiona przez Habilitantkę zgodnie z wnioskiem z dn. 25 maja 2021 r jako osiągnięcie naukowe będące podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego wskazała monografię, w ocenie recenzenta **nie stanowi osiągnięcia naukowego, wnoszącego znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości** i dlatego nie spełnia ustawowych wymagań dotyczących uzyskania stopnia doktora habilitowanego.

## 4. Ocena aktywności naukowej, o której mowa w art. 219 ust. 1 pkt 3 Ustawy

### 4.1. Dorobek publikacyjny

Habilitantka w autoreferacie podaje informację o 60 publikacjach naukowych po uzyskaniu stopnia doktora, w tym 41 w języku polskim (23 samodzielnych, 18 we współautorstwie) i 19 w języku angielskim (4 samodzielnych, 15 współautorskich). Wykazany dorobek obejmuje 4 monografie, 10 rozdziałów w monografiach i 43 artykuły w recenzowanych czasopismach (w tym 13 anglojęzyczne). W autoreferacie wskazano również 3 anglojęzyczne artykuły, będące w recenzji w momencie składania wniosku habilitacyjnego (maj 2021 r.). Na dzień 30 stycznia 2022 roku, zgodnie z bazą *Google Scholar* publikacje dr Anny Dziadkiewicz były cytowane 178 razy, a indeks Hirscha Habilitantki wynosi 8. W bazie *Scopus* wykazano ujęto 3 publikacje dr Dziadkiewicz, z indeksem Hirscha na poziomie 2, w bazie *Web of Science* - 2 publikacje, z indeksem Hirscha na poziomie 1.

Wśród załączników do wniosku habilitacyjnego znalazły się kopie tylko części publikacji oraz oświadczenia współautorów dotyczące 16 publikacji współautorskich (spośród łącznie 33 publikacji napisanych we współautorstwie). Recenzent podjął próby zapoznania się z treścią publikacji, które nie zostały dołączone do wniosku habilitacyjnego (w dokumentacji wniosku zabrakło kopii 3 spośród 4 monografii, 7 spośród 10 rozdziałów monografii, 20 spośród 43 artykułów).

Przy ocenie jakości dorobku publikacyjnego, recenzent szczególną uwagę zwrócił na artykuły z czasopism recenzowanych. Wśród 43 artykułów-pozycji autorskich i współautorskich, recenzent zidentyfikował 10 artykułów prezentujących wyniki badań empirycznych (pozostałe publikacje ograniczały się do rozważań teoretycznych, analiz literaturowych lub rekomendacji opartych na doświadczeniach praktycznych). Poniżej bardziej szczegółowe informacje dotyczące publikacji opartych na badaniach własnych jako podstawy do oceny kompetencji badawczych Habilitantki (numeracja zgodna z wykazem artykułów w pkt 1.3 załącznika nr 5 do wniosku habilitacyjnego - wykazu osiągnięć):

- 2) Dziadkiewicz, A. (2019) *Znaczenie designu opakowania w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów. Przedsiębiorczość-Edukacja, 15(2)* - badanie ankietowe CAWI na próbie 596 respondentów, próba niereprezentatywna, statystyki opisowe
- 3) Jaroszewska, M., Chaja, P., Dziadkiewicz, A. (2019) *Sustainable energy management: Are tourism SMEs in Poland ready for circular economy solutions? International Journal of Sustainable*

*Energy Planning and Management*, 24 - wywiady z 98 firmami turystycznymi, brak systematycznych analiz materiału jakościowego

- 4) Pawlak, K., Dziadkiewicz, A. (2019) *Wpływ działań CSR w przemyśle odzieżowym na akceptację wyższej ceny przez konsumentów pokolenia Z*. *Przedsiębiorczość-Edukacja*, 15(2) - badania ankietowe 153 studentów, statystyki opisowe
- 5) Dziadkiewicz, A., Duarte, N., Nieżurawska-Zajęc, J., Nieżurawski, L. (2019) *COTRANS model of knowledge transfer based on the design thinking method in interorganizational relationships*. *Journal of Positive Management*, 10(1) - wywiady ustrukturalizowane z reprezentantami 54 firm z 5 krajów, brak udokumentowanych analiz danych jakościowych albo statystycznych
- 10) Nieżurawska, J., Dziadkiewicz, A., Kowalewska, G. (2017) *Systemy work-life balance w przedsiębiorstwach w opinii generacji Z - wyniki badań empirycznych*. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH*, 45 - badania ankietowe 185 studentów, statystyki opisowe
- 14) Nieżurawska, J., Dziadkiewicz, A. (2016) *Wybrane problemy zarządzania różnorodnością pokoleniową - identyfikacja instrumentów i determinantów motywowania generacji Z w świetle badań empirycznych*. *Marketing i Rynek*, 3 - badania ankietowe 185 studentów, statystyki opisowe
- 15) Nieżurawska, J., Karaszewska, H., Dziadkiewicz, A. (2016) *Attractiveness of cafeteria systems as viewed by generation Z*. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 3(1) - badania ankietowe 185 studentów, statystyki opisowe
- 16) Dziadkiewicz, A., Nieżurawska, J. (2016) *The idea of new product development in modern medical Polish enterprises*. *Marketing and Branding Research*, 3(1) - badania ankietowe reprezentantów 172 przedsiębiorstw z branży produktów medycznych [dodatkowe uwagi poniżej]
- 17) Dziadkiewicz, A. (2016) *Postrzeganie designu w opinii pokolenia Y uczelni ekonomicznych*. *Handel Wewnętrzny*, 2 - badania ankietowe 1040 studentów, statystyki opisowe
- 32) Dziadkiewicz, A., Kłós, M. (2013) *Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design*. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(12) - wywiady z reprezentantami 30 firm z Belgii, brak systematycznych analiz materiału jakościowego

Większość z wymienionych 10 artykułów korzystała z niewielkiego zakresu danych i technik analitycznych, ograniczając się do podstawowych statystyk opisowych (badania ankietowe) lub dyskusji wrażeń osób prowadzących wywiady (bez transkrypcji i kodowania wywiadów). Na tym tle wyróżnia się tylko artykuł nr 16 - "The idea of new product development in modern medical Polish enterprises", który prezentuje wyniki analizy czynnikowej.

Załącznik nr 5 do wniosku habilitacyjnego wymienia również kilka artykułów współautorskich, w których Habilitantka miała zgodnie z własnymi deklaracjami odpowiadać za projektowanie badań i/lub interpretacje ekonomiczne wyników badań. W poniższych przypadkach recenzent sprawdził, że artykuły nie zawierały jednak badań własnych/analizy danych pierwotnych:

- 18) Kłós, M., Dziadkiewicz, A. (2016) *Rozwój kompetencji współczesnego menedżera logistyki poprzez coaching*. *Logistyka*, 3
- 20) Duarte, N., Santos, V., Dziadkiewicz, A. et al. (2017) *A literature review on barriers and enhancers of knowledge transfer*. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH*, 44
- 26) Dziadkiewicz, A., Nieżurawska, J. (2015) *Przemysł kreatywny a konkurencyjność regionów*. *Marketing i Rynek*, 10
- 29) Dryl, W., Dziadkiewicz, A. (2014) *Design in luxury business*. *International Journal of Practices and Theories*, 4(5)
- 30) Dryl, W., Dziadkiewicz, A. (2014) *Wpływ designu na decyzje zakupowe konsumentów dóbr luksusowych*. *Zarządzanie i Finanse*, 2

Pozostałe publikacje mają charakter dyskusji inspirowanej literaturą i/lub doświadczeniami praktycznymi, a część publikacji ma raczej charakter popularyzatorski niż naukowy. Publikacje Habilitantki były wydawane w czasopiśmie o ograniczonym zasięgu i oddziaływaniu naukowym, głównie w wydawnictwach polskich uczelni. Habilitantka wyjaśniła, że „z uwagi na niewielką liczbę publikacji dotyczących *design management* w języku polskim skupiłam się przede wszystkim na publikowaniu artykułów naukowych w polskich czasopiśmie” (autoreferat, s. 41).

#### 4.2. Udział w projektach i sieciach naukowych

Dr Anna Dziadkiewicz aktywnie uczestniczyła w projektach o charakterze badawczo-wdrożeniowym, edukacyjnym i wspierających mobilność naukową, należą do nich m.in. następujące przedsięwzięcia:

- udział w projekcie badawczo-wdrożeniowym dotyczącym restrukturyzacji i modernizacji sektora żywnościowego, realizowanym w konsorcjum z Instytutem Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa PIB w Puławach, finansowany przez Ministerstwo Rolnictwa oraz Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (2010);
- udział w projekcie edukacyjnym, dotyczącym organizacji studiów podyplomowych i szkoleń, finansowanym z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i realizowanego przez Wyższą Szkołę Biznesu w Pile (od 2011 r.);
- koordynacja projektu międzynarodowej wymiany osobowej/mobilności „Uwarunkowania transferu wiedzy i innowacyjnej działalności przedsiębiorstw (COTRANS)”, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2015-2017);
- udział w projekcie INNOCASE, koordynowanym przez Politechnikę Gdańską (w charakterze beneficjenta);
- udział w projekcie dotyczącym zrównoważonej turystyki z uczelniami ze Szwecji i Litwy ze środków Svenska Institutet (2016-2017);
- udział w projekcie dotyczącym gospodarki obiegu okrężnego CIRTOINNO, finansowanym w ramach programu INTERREG (2017-2019);
- udział w projekcie INTERREG, dotyczącym badań archeologicznych (od 2019 r.).

Habilitantka zdobyła ponadprzeciętne doświadczenia projektowe, w tym we współpracy międzynarodowej i kierowaniu projektami naukowymi. Projekty przez nią realizowane łączyły aspekty wdrożeniowe z badaniami, wspierały mobilność i współpracę międzynarodową, dotyczyły też finansowania programów kształcenia i rozwoju kompetencji. Wśród dorobku projektowego, brak projektów finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki lub programy ramowe Komisji Europejskiej (np. FP7, H2020), co można uzasadnić koncentracją raczej na badaniach stosowanych niż badaniach podstawowych. Udział dr Dziadkiewicz w projektach doprowadził do opracowania licznych publikacji, był też okazją do rozwoju kompetencji naukowych i nawiązywania współpracy międzynarodowej.

Dr Dziadkiewicz aktywnie pogłębiała wiedzę, podejmując dalsze kształcenie, w tym naukę na dwóch kierunkach studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, dotyczących działalności szkoleniowej i zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi. Brała też udział w szkołach letnich na Litwie i Słowacji, programie wymiany kadry naukowej Erasmus+ STA we Francji, Turcji i Włoszech, uczestniczyła też w wizytach studyjnych w Wielkiej Brytanii i Belgii oraz kursach dotyczących m.in. *design thinking* i metodyki prowadzenia zajęć.

Habilitantka brała udział w międzynarodowych stowarzyszeniach i komitetach/radach naukowych konferencji międzynarodowych. Uczestniczyła też regularnie w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych. Warto jednak zauważyć, że spośród 8 konferencji naukowych organizowanych za granicą, na których występowała Habilitantka, żadna nie dotyczyła zarządzania wzornictwem/*design management*. Dr Dziadkiewicz wykazała też aktywność jako recenzentka

czasopism naukowych (w tym czasopism zagranicznych). Pełniła funkcję redaktora ekonomicznego czasopisma „*Toruńskie Studia Bibliologiczne*”, ISSN 2080-1807, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (w autoreferacie i wykazie osiągnięć czasopismo zostało dwukrotnie błędnie nazwane jako „*Toruńskie Studia Bibliograficzne*”, s. 41 autoreferatu i s. 23 wykazu osiągnięć naukowych). „*Toruńskie Studia Bibliologiczne*” to czasopismo przypisane do dyscypliny nauki o komunikacji społecznej i mediach, punktacja MEIN na poziomie 20 pkt. Habilitantka informuje o 434 wypromowanych osobach z tytułem licencjata lub magistra. Pełniła też funkcję promotor pomocniczej 1 rozprawy doktorskiej w zakresie nauk o zarządzaniu, dotyczącej marketingu wydarzeń (obrona w 2018 roku).

#### 4.3. Dorobek dydaktyczny, organizacyjny i popularyzatorski

Dr Anna Dziadkiewicz prowadziła zajęcia dydaktyczne jako adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu oraz na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Prowadziła też zajęcia w Wyższej Szkole Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie, Wyższej Szkole Biznesu w Pile, Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Centrum Edukacji Nauczycieli w Koszalinie. Habilitantka prowadziła zajęcia dydaktyczne dotyczące m.in. zarządzania, zarządzania projektami, marketingu, ekonomiki turystyki, innowacji w służbie zdrowia, zarządzania wzornictwem oraz pokrewnych zagadnień, w językach polskim i angielskim. Zrealizowała też ponad 1.500 godzin szkoleniowych dla biznesu i instytucji publicznych oraz prowadziła zajęcia na uczelniach zagranicznych. Dr Dziadkiewicz otrzymała nagrodę Uniwersytetu Gdańskiego za osiągnięcia dydaktyczne.

Habilitantka pełniła funkcję opiekuna Studiów Podyplomowych Public Relations w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu oraz opiekuna podyplomowych studiów na Uniwersytecie Gdańskim, dotyczącym zarządzania w ochronie zdrowia. Angażowała się też w przedsięwzięcia wspierające rozwój macierzystych uczelni, angażowała się w innowacje dydaktyczne, w tym uruchamianie nowych przedmiotów i specjalności oraz opiekę nad kołami naukowymi. Dr Dziadkiewicz posiada doświadczenia praktyczne związane z pracą dla firmy *Global Trade Industry* w Toruniu. Przygotowywała też ekspertyzy marketingowe dla placówek medycznych oraz pełniła rolę ekspertki w instytucjach publicznych, w tym Agencji Rozwoju Pomorza.

#### 4.4. Podsumowanie

Dr Anna Dziadkiewicz wykazuje się aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej, jednak ta aktywność nie może być jednoznacznie scharakteryzowana jako „istotna”. Realizowane przez Habilitantkę projekty o charakterze badawczo-wdrożeniowym, edukacyjnym i wspierającym mobilność naukową miały charakter międzynarodowy i pozwalały na pogłębianie współpracy z partnerami z uczelni wyższych z kilku europejskich krajów. Projekty prowadziły do powstania licznych publikacji naukowych, co umożliwiła ocenę znaczenia i wpływu aktywności naukowej. Poddany ocenie dorobek publikacyjny Habilitantki nie wskazuje na wypracowanie aparatu badawczego, potwierdzającego posiadanie umiejętności **samodzielnego projektowania i prowadzenia poprawnych metodologicznie badań zgodnych ze standardami nauki o zarządzaniu i jakości**. Jednocześnie trzeba docenić **aktywność w środowiskach naukowych**, w tym: udział w stowarzyszeniach, sieciach naukowych i komitetach/radach naukowych konferencji. **Dorobek dydaktyczny i organizacyjny dr Dziadkiewicz oraz współpraca z otoczeniem społecznym i gospodarczym zasługują na pozytywną ocenę**. Poddana analizom w niniejszej recenzji, wieloaspektowa **aktywność naukowa Habilitantki w minimalnym stopniu spełnia warunki** nadania stopnia doktora habilitowanego w świetle art. 219 ust. 1 pkt 3 Ustawy.

## 5. Konkluzja

Zaprezentowana w niniejszej recenzji ocena osiągnięć Habilitantki prowadzi do następującej konkluzji: monografia naukowa autorstwa Anny Dziadkiewicz pt. „*Design management. Uwarunkowania i efekty wdrożenia w przedsiębiorstwie*”, przedstawiona przez Habilitantkę jako osiągnięcie naukowe będące podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego wskazała monografię, w ocenie recenzenta **nie stanowi osiągnięcia naukowego, które wnosiłoby znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości** i dlatego nie spełnia ustawowych wymagań dotyczących uzyskania stopnia doktora habilitowanego, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy. Aktywność naukowa Habilitantki **w minimalnym stopniu spełnia warunki** nadania stopnia doktora habilitowanego w świetle art. 219 ust. 1 pkt 3 Ustawy. Całokształt dorobku dr Anny Dziadkiewicz, obejmujący monografię oraz aktywność naukową, **nie zaspokaja wymagań art. 219 ust. 1 Ustawy** z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jedn.: Dz.U. z 2021 r., poz. 478 z późn. zm.) dlatego recenzent **negatywnie opiniuje wniosek Habilitantki o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**.



dr hab. Krzysztof Klincewicz, prof. UW