

Warszawa. 29 lipca.2019 r.

Prof. zw. dr hab. Grażyna Gierszewska
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania

Opinia
dorobku oraz osiągnięć naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych
dr Mai Sajdak w związku ze wszczęciem postępowania w sprawie nadania stopnia
naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie
nauk o zarządzaniu¹

Opinię przygotowałam na podstawie pisma prof. dr hab. Kazimierza Krzakiewicza Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, w którym zostałam poinformowana o powołaniu mnie przez Centralną Komisję ds. Stopni i Tytułu w skład Komisji habilitacyjnej, mającej za zadanie przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego pani dr Mai Sajdak w sprawie nadania stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Podstawą do napisania przeze mnie opinii dorobku dr Mai Sajdak były następujące dokumenty:

- Wniosek z dnia 21 listopada 2018 r. o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego dr Mai Sajdak w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.
- Osiągnięcie wynikające z art.16 ust 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, praca pt. *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019.
- Autoreferat w języku polskim i angielskim zawierający podstawowe dane o kandydatce, omówienie dorobku naukowo-badawczego i indeksów cytowań oraz charakterystykę monografii wskazanej za główne osiągnięcie naukowe.
- Kopie prac naukowych z dorobku Habilitantki.

¹ W konkluzji opinii piszę już o wniosku o nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, zgodnie ze zmianami jakie nastąpiły po 1 maja 2019 r.

- Dokument potwierdzający nadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.
- Nośnik elektroniczny z zapisem wszystkich w/w dokumentów.

Podstawy prawne dla prowadzonego postępowania habilitacyjnego określają Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytułach naukowych oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki (Dz. U. z 2016 r., poz. 882, ze zmianach w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311) oraz Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 1 września 2011 r. w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego (Dz. U. nr 196, poz. 1165).

Otrzymana dokumentacja zawiera wszystkie formalnie wymagane dokumenty. Stwierdzam, że dokumentacja jest przygotowana prawidłowo, zgodnie ze standardami, jest kompletna i wystarczająca do wykonania przeze mnie opinii i nie stwarza problemów z zapoznaniem się i oceną dorobku dr Mai Sajdak.

Ocena wskazanego osiągnięcia naukowego dr Mai Sajdak

Osiągnięciem naukowym wskazanym przez dr Maię Sajdak jest monografia *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, (Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019. Recenzji tej książki dokonali: prof. dr hab. Wojciech Dyduch i prof. dr hab. Stefan Trzcieliński. Liczy ona 240 stron, składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia. Część literaturowa zaprezentowana została w trzech rozdziałach, które łącznie obejmują 130 stron. Część badawcza zawarta jest w czwartym i piątym rozdziale i obejmuje 167 stron. Struktura formalna pracy nie budzi zastrzeżeń.

Podjęty w pracy problem zwinności strategicznej przedsiębiorstwa stanowi aktualnie jedno z ważniejszych wyzwań współczesnych organizacji. Problematyka ta podejmowana jest szeroko w literaturze polskiej i zagranicznej. Uznawana jest za element zdolności do podejmowania zmian strategicznych, budowania przewagi konkurencyjnej i radzenia sobie z dynamiką burzliwego toczenia, a jej istotą jest ukierunkowanie przedsiębiorstwa na okazje i szanse w otoczeniu.

Habilitantka wskazuje na luki w czterech płaszczyznach: poznawczą, metodyczną, empiryczną i aplikacyjną. Stwierdza, że zamierza w swojej monografii „poruszać się” zgodnie z kanonem realizmu krytycznego, a głównym celem jest opracowanie modelu zwinności

strategicznej ukierunkowanej na poprawę wyników przedsiębiorstwa. Stawia też cele szczegółowe i hipotezy (o czym w dalszej części recenzji).

W rozdziale pierwszym monografii Habilitantka dokonuje przeglądu literatury, gdzie punktem wyjścia jest definiowanie charakteru zmian w otoczeniu, które są przyczyną, iż przedsiębiorstwa działają na krawędzi chaosu i muszą przyjąć założenie, że zarządzanie zmianą to najważniejsze wyzwanie zarządzania strategicznego. Działanie sprzężeń zwrotnych może doprowadzić do nowego porządku, ale i złożoności, a samoorganizacja następuje w wyniku różnorodnych procesów takich jak: spontaniczna fluktuacja czynników, odpowiednia koordynacja czy rekonfiguracja zasobów.

W rozdziale pierwszym Habilitantka przytacza badania nad samoorganizowaniem się systemów i ich przyczyn oraz kluczowe definicje zwinności. Komentarze dr Mai Sajdak wskazują na odwagę w dyskusji z autorytetami i pokazanie, że nie wszystkie aspekty ważne dla praktyki są uwzględniane, a przeprowadzone dotychczas analizy empiryczne skupiają się na wybranych elementach przykładowo ważnych dla działań na poziomie operacyjnym ale z pominięciem perspektywy strategicznej. Wzorce strategicznej adaptacji mają konotacje z metodykami zwinnymi (Agile) w zarządzaniu projektami. Prezentacja rozwoju idei zwinności przedsiębiorstwa od zwinności wytwarzania, poprzez zwinność organizacyjną do zwinności strategicznej uświadamia czytelnikowi pracy jak wiele zagadnień obejmuje, jakie niesie wyzwania dla badacza i konkluzję, że aktualną listę trudno uznać za zamkniętą.

Przegląd badań zrobiony jest w sposób niecodzienny (przynajmniej ja zetknęłam się z taką prezentacją po raz pierwszy). Mamy bowiem hipotezy jakie stawiali badawcze w swoich analizach empirycznych dotyczące zwinności strategicznej (w zdecydowanej większości potwierdzone) i jej wpływu na:

- sprawność konkurowania,
- wyniki przedsiębiorstwa,
- budowanie relacji z klientami,
- strukturę sieciową,
- działania operacyjne i wyniki.

Dokonany przez Habilitantkę przegląd badań uzasadnia tezę o luce badawczej odnoszącej się do zwinności strategicznej i dobrym punktem odniesienia do Jej własnych eksploracji naukowych.

Rozdział drugi rozpoczyna zestawienie tabelaryczne podejść uzasadniających zwinność przedsiębiorstw. Są to wybrane koncepcje, a kryteria ich podziału nie do końca są ostre, ale dobrze ilustrują różnorodność analiz teoretycznych i empirycznych. Habilitantka poddaje je krytycznej ocenie uwzględniającą ich wpływ na zwinność strategiczną na poziomie jednostki i przedsiębiorstwa. Momentami wywód jest dość ryzykowny, aby nie powiedzieć karkołomny, gdyż Autorka poszukuje związków pomiędzy:

- przedsiębiorczością strategiczną i zarządzaniem strategicznym a zwinnością strategiczną,
- przywództwem strategicznym a zwinnością,
- organizacją ucząca się i budowaniem przewagi konkurencyjnej zwinnością strategiczną na poziomie przedsiębiorstwa,
- zarządzaniem wiedzą a zwinnością przedsiębiorstwa,
- budowaniem relacji partnerskich, spici i osiąganiem dzięki temu efektu synergii,
- zdolnościami dynamicznymi a zwinnością. W tym miejscu zauważa, że „zdolności dynamiczne mają charakter bardziej teoretyczny i trudno je odnosić do rzeczywistości biznesowej”. Dalsze jednak rozważania temu przeczą, gdyż zwinność jest postrzegana jako jedna ze zdolności dynamicznych pozwalająca na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Rozważania teoretyczne, pomimo że obarczone są, z konieczności, tym iż są zaprezentowane skrótowo i jednak wybiórczo pozwoliły Habilitantce na udowodnienie komplementarności poszczególnych podejść w tworzeniu atrybutów zwinności, lepsze zrozumienie istoty zwinności strategicznej i potrzeby jej budowania w przedsiębiorstwach.

Rozdział trzeci pełni w monografii rolę przygotowawczą do własnych badań Habilitantki. Zwinności strategicznej nie da się zaobserwować bezpośrednio, ale wyjściem jest jej dekompozycja na atrybuty, do których Autorka pracy zalicza: wrażliwość strategiczną, przedsiębiorczość strategiczną, elastyczność i przywództwo strategiczne. Wszystkie te atrybuty są zawarte w hipotezie głównej pracy. W rozdziale kolejno omówione są wszystkie te obszary.

Wrażliwość strategiczna, zdaniem Habilitantki, wyraża się w umiejętności poszukiwania (wyczuwania) i korzystania (reagowania) z okazji pojawiających się w otoczeniu. Zdolne do tego są przedsiębiorstwa uczące się, inteligentne, czyli też elastyczne, adaptujące się, innowacyjne, umiejętnie porządkujące chaos informacyjny. Mamy odniesienie do

prognozowania strategicznego i wnikliwości strategicznej, które to umiejętności są konieczne przy wykorzystaniu szans ze względu na zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorczość strategiczna ma natomiast, zdaniem Habilitantki, „niezwykle istotny wkład w kontekście zdolności organizacji do adaptacji poprzez identyfikację i wykorzystanie okazji w otoczeniu. Jest nośnikiem strategicznej zręczności, elastyczności i innowacyjności”. Przedsiębiorczość rozumiana jest szeroko, gdyż ważne dla zwinności strategicznej są umiejętności budowania relacji i kooperatywnych zachowań organizacji. Na orientację przedsiębiorczą składa się pięć wymiarów: autonomia, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, konkurencyjna agresywność, wymaga także przedsiębiorczej kultury i przedsiębiorczego przywództwa.

Wydaje się, że największy problem w tym miejscu jest ze zdefiniowaniem elastyczności jako atrybutu zwinności, gdyż powtarzają się one, można powiedzieć, że są wspólne z przedsiębiorczością i wrażliwością. Uwidacznia to przegląd definicji i rodzajów elastyczności i dalej komentarz Autorki. Moim zdaniem rozwiązaniem byłoby skupienie się jedynie na elastyczności zasobów przedsiębiorstwa, gdyż to jest najistotniejszym atrybutem zwinności przedsiębiorstwa.

Z przywództwem strategicznym „poradziła” sobie Habilitantka bardzo dobrze. Jest to kopalnia problemów, ale wybrane zostały te, które rzeczywiście są atrybutami zwinności. Nawet wytrawni badacze przywództwa nie powinni mieć wątpliwości, że mamy tu przemyślany sposób podejścia do zadań i roli przywódcy – menedżera wizjonera czy stratega. Rozdział kończy się prezentacją modelu zwinności strategicznej (składający jest z 11 elementów), który w dalszej części monografii jest zoperacjonalizowany.

Mam uwagi do hipotez. Jest ich za dużo. Wystarczyłaby hipoteza główna i 4 hipotezy szczegółowe. Rozwijanie hipotez szczegółowych jest zbędne, gdyż wiele z nich jest tak oczywistych, że nie wymagają weryfikacji: H1a, H2a, H2b, H3a, H3b. Hipotezę H1b „Skłonność do ryzyka ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw” można skomentować przewrotnie, że jest ona „ryzykowna”. Z kolei hipoteza H5 „Wyniki rynkowe mają pozytywny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw” zadziwia, bo jest nawet „bardziej niż trywialna”.

Rozdział czwarty i piąty to tzw. część empiryczna monografii, Są w nich:

- metodyka badań,
- opis doboru i charakterystyka próby badawczej – do analiz statystycznych zakwalifikowano 424 kwestionariusze ankiety,

- sposoby pomiaru zwinności strategicznej,
- określenie statystycznie istotnych związków pomiędzy cechami zwinności strategicznej a efektami rynkowymi przedsiębiorstwa,
- istota i procedura modelowania strukturalnego jako podstawa modeli pomiarowych i strukturalnych zwinności strategicznej,
- operacjonalizacji zmiennych nieobserwowalnych, do których Habilitantka zalicza: umiejętność oceny szans, skłonność do ryzyka, umiejętność budowania zasobów, własnych, zdolność do współpracy, innowacyjność, przedsiębiorczość, elastyczność operacyjną, elastyczność finansową, przywództwo strategiczne (zmienne egzogeniczne) oraz zmienne endogeniczne – wyniki rynkowe i wyniki finansowe,
- budowa modeli pomiarowych zwinności strategicznej poprzedzona konstrukcją modelu pomiarowego jego testowaniem i oceną,
- model strukturalny zwinności strategicznej,
- ocena testowanych hipotez i wnioski z badań.

Wyniki badań zwinności strategicznej zostały oparte na solidnej próbie i rzetelnie opracowane. Opisane są zgodnie z logiką przygotowanej wcześniej teorii, czyli w odniesieniu do wrażliwości strategicznej, przedsiębiorczości strategicznej, elastyczności przedsiębiorstwa, przywództwa strategicznego. Brakuje jednak w załączniku do pracy kwestionariusza ankiety.

Nie przekonuje mnie sposób opisu wyników, ale może nie zrozumiałam intencji Habilitantki. Pod tabelami z prezentacją wskaźników są nie tylko komentarze własne Autorki, ale także odwołania do innych badaczy, co jest mylące. Czytelnik musi nieźle się „nabiedzić”, aby odnaleźć to co jest wkładem empirycznym Habilitantki.

Operacjonalizacja terminów teoretycznych (zmiennych) składa się w monografii z kilku skomplikowanych etapów i nie zamierzam udawać, że wszystko z tego procesu zrozumiałam. Merytorycznie wydaje się, że dobór wymiarów teoretycznych i wskaźników, które pozwalają zmierzyć zmienne nieobserwowalne, jest spójny z badaniami empirycznymi. Takie zdania jak „W ocenie trafności zbieżnej zmiennych nieobserwowalnych pierwszym etapem jest analiza niestandardowych ładunków czynnikowych. Wszystkie oszacowane w confirmacyjnej analizie czynnikowej wskaźniki okazały się istotne statystycznie i powiązane ze mierzonymi przez nie konstruktami” (strona 186) są naprawdę trudne do zrozumienia, co niewątpliwie jest wynikiem moich braków ze statystyki (skądinąd trudnej nauki). Recenzent z ulgą „dociera” do strony 194 z tabelą 5.18, w której mamy hipotezy (w sumie nie 6 – główną i 5 szczegółowych, a 13), rezultaty testowania i uwagi.

Habilitationka „przyznaje się” do falsyfikacji kilku hipotez i częściowego potwierdzenia kolejnych, co stanowi ważne wskazanie dla wielu badaczy przystępujących do analiz empirycznych. Mianowicie, stawianie hipotez nie jest niezbędne, gdyż jest trudne i ryzykowne. Ja wskazałam na banalność niektórych w monografii (a przeczytałam w pierwszej kolejności pracę po kolei rozdział po rozdziale, a dopiero później autoreferat). Na ogół wystarczy sformułowanie pytań badawczych. Piszę o tym, dlatego że w wielu rozprawach doktorskich i habilitacyjnych jest to trudny problem nie tylko dla autora, ale później dla recenzenta.

Lektura monografii pozwala recenzentowi na sformułowanie w podsumowaniu opinii o:

- erudycyjności Autorki,
- umiejętności dyskusji i logicznym prezentowaniu problemów – od problemów ogólnych do szczegółowych spójnie ze sobą powiązanych,
- ciekawym przeglądzie różnorodnych badań światowych i krajowych, łącznie z prezentacją hipotez stawianych przez autorów,
- dobrym zaprojektowaniu i zrealizowaniu badań własnych oraz wyważonych komentarzach i wnioskach,
- przekonujących wnioskach końcowych i ważnych rekomendacjach do dalszych badań.

W pracy jest wiele tabel i rysunków, które dobrze ilustrują wywód lub otwierają kolejne trudne problemy, co daje możliwość lepszego ich zrozumienia. Bardzo przydatne w procesie porządkowania problematyki są tabele na końcu rozdziału pierwszego i drugiego. Monografia jest napisana dobrą polszczyzną, chociaż uważny recenzent znajdzie w kilku miejscach niewielkie „epatowanie” trudnymi pojęciami, w sytuacji, gdy można wyrazić się znacznie prościej (konstrukt, delimitacja, struktury dyssypatywne?, operacjonalizacja konstrukt). Habilitationka cytuje i bardzo stare pozycje światowej, i najnowsze, ale jest to uzasadnione merytorycznie.

Dorobek naukowy dr Mai Sajdak

Liczba publikacji po uzyskaniu stopnia doktora jest w przypadku habilitationki znacząca – łącznie 43 – 12 w języku angielskim (240,54 pkt. MNiSW) i są to:

- jedna monografia naukowa,
- rozdziały w monografiach po polsku i angielsku - 12,
- redakcja naukowa monografii - 2

- artykuły w czasopismach krajowych i zagranicznych - 28.

Indeks Hirscha – 6, a indeks cytowań Web of Science – 13.

W badaniach, które prowadziła habilitantka można wyróżnić pięć obszarów:

- zarządzania kryzysowe,
- podejście zasobowe w zarządzania strategicznym,
- zwinność przedsiębiorstw,
- przedsiębiorczość strategiczna,
- przywództwo strategiczne.

Składają się one na spójną logiczną całość i wieloletnią eksplorację interesujących Habilitantkę zagadnień. Przykładem zwinność strategiczna. Pierwsza opublikowana przez Maję Sajdak praca „*Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa*” znajduje się w monografii pod redakcją G. Bełza i Sz. Cyferta pt. *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstwa* wydanej w 2012 r.

Habilitantka zrealizowała 7 projektów naukowo-badawczych, w tym 4, w których była kierownikiem i jedynym wykonawcą.

Dorobek dydaktyczny, organizacyjny i popularyzatorski dr Mai Sajdak

Na dorobek dydaktyczny Habilitantki składa się:

- prowadzenie zajęć – wykładów, ćwiczeń i warsztatów na studiach pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia,
- koordynowanie przedmiotu „Zarządzanie strategiczne” na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, nadzór merytoryczny, opracowanie i uaktualnianie treści przedmiotu
- opieka naukowa nad studentami – promotorstwo prac licencjackich, magisterskich i dyplomowych na studiach III stopnia,
- w latach 2010-2015 była opiekunem Koła Naukowego „EnActUs”, a od 2010 do chwili obecnej Koła Naukowego Konsultingu Gospodarczego „Copperuts”,
- promotor pomocniczy w jednym przewodzie doktorskim.

Habilitantka wykazuje dużą aktywność w uczestnictwie i organizacji konferencji krajowych i zagranicznych. Jest członkiem komitetów redakcyjnych i recenzuje publikacje naukowe. Należy do grona specjalistów oceniających projekty konkursowe dla Narodowego Centrum Nauki. Angażuje się różnorodnie prace organizacyjne na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Za swoją działalność otrzymała wiele nagród i wyróżnień.

Warto też wskazać na aktywność międzynarodową Habilitantki, na która składa się:

- realizacja grantu Uniwersytetu Ekonomicznego Poznaniu i Uniwersytetu w Mariborze w Słowenii,
- udział w 9 międzynarodowych konferencjach naukowych – wygłoszenie referatów (8 konferencji), prowadzenie sesji tematycznej (1 konferencja),
- członkostwo w „International Advisory Board for International Journal of Management and Applied Research”,
- publikacja 5 artykułów naukowych w czasopiśmie zagranicznych i monografiach konferencyjnych.

Przedstawione statystyki dotyczące liczby i miejsca publikacji dorobku wskazują, że dr Maja Sajdak upowszechnia wyniki badań własnych na gruncie krajowym i międzynarodowym. Ocena tego dorobku w ujęciu ilościowym wskazuje na aktywność naukowo-badawczą. Ocena jakościowa tego dorobku pozwala mi stwierdzić, że warsztat metodyczny Habilitantka ma opanowany na bardzo dobrym poziomie. Analiza zawartości treści, w przedstawionych do oceny pozycji dorobku wskazuje na zróżnicowany zakres omawianych w nich zagadnień. Publikacje naukowe dr Mai Sajdak charakteryzuje podejmowanie ważnych z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia problemów. Analizy empiryczne i teoretyczne podjęte w tych tekstach osadzone są dobrze w literaturze przedmiotu, z jednoczesnym położeniem akcentu na badania i analizy empiryczne. Zatem uznaję, że dorobek ten wnosi wkład w rozwój nauk o zarządzaniu.

Konkluzje końcowe

Ostateczna ocena jest wypadkową ocen cząstkowych. W zakresie wszystkich ocenianych elementów moja ocena jest pozytywna. Zatem w konkluzji końcowej stwierdzam, że spełnione zostały wymagania przewidziane w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku z późniejszymi zmianami.

Dr Maja Sajdak spełnia kryteria ustawowe niezbędne do uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Z poważaniem

