

Łódź, dn. 20.10.2019r.

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka
email: agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

Recenzja

dorobku naukowo-badawczego oraz dydaktyczno-popularyzatorskiego

dr Mai Sajdak

**w związku z postępowaniem prowadzonym przez Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego
nauk ekonomicznych, w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu**

1. Podstawy formalno-prawne sporządzenia recenzji

Podstawą prawną do sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo prof. dr hab. Kazimierza Krzakiewicza, Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, z dnia 3.06.2019 roku, informujące o powołaniu mnie przez Centralną Komisję do Spraw Stopni i Tytułów na recenzenta w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu (obecnie dziedzina nauki społeczne, dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości) dr Mai Sajdak. Oceny dokonano w oparciu **wymagania prawne** zawarte w art. 16 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późniejszymi zmianami), Rozporządzeniu MNiSzW z 1 września 2011r. w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego (Dz. U. Nr 196, poz. 1165), Rozporządzeniu MNiSzW z dnia 19 stycznia 2018r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. 2018, poz. 261), a także ustawie z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1669).

Recenzję sporządzono na podstawie **dokumentacji przesłanej przez Habilitantkę**, a w szczególności:

- wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu,

- monografii: M. Sajdak, *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, ss. 240, wskazanej jako osiągnięcie naukowe 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 (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późniejszymi zmianami),
- autoreferatu przedstawiającego dorobek i osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej w języku polskim i angielskim,
- wykazu opublikowanych prac naukowych lub twórczych prac zawodowych oraz informacji o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy naukowej i popularyzacji nauki,
- kopii dyplomu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych,
- zestawu 38 publikacji naukowych opublikowanych po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych (kopie).

Dr Maja Sajdak **spełnia formalne kryteria** wymagane od kandydatów na stopień doktora habilitowanego. W 2008 roku uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Jednocześnie oświadczam, że nie jestem współautorem żadnej z publikacji, ani recenzentem w procesach wydawniczych publikacji przedłożonych mi do recenzji. Dostarczona mi **dokumentacja jest kompletna i bardzo dobrze przygotowana.**

2. Krótka informacja o Kandydatce i przebiegu jej pracy naukowo-dydaktycznej

Dr Maja Sajdak ukończyła w 2002 roku studia magisterskie na kierunku Zarządzanie i Marketing na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu). We wrześniu tegoż roku podjęła zaoczne studia doktoranckie na niniejszej uczelni, które ukończyła w 2008 r., a w dniu 19 września 2008r. uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nadano Jej stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Pracę doktorską, pt. „Dobór metod zarządzania kryzysowego na przykładzie wybranych przedsiębiorstw notowanych na GPW w Warszawie” Kandydatka przygotowała pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Piotra Banaszyka. W tym czasie była współautorką dwóch artykułów opublikowanych w czasopismach naukowych, jednego w języku polskim i jednego w języku angielskim. Od 1.11.2008 r. Habilitantka podjęła pracę w Katedrze Zarządzania Strategicznego na Wydziale Zarządzania UE w Poznaniu, początkowo na stanowisku asystenta, a od 1.11.2019 na stanowisku adiunkta, na którym pracuje do dziś.

3. Opinia o monografii, p.t. „Zwinność strategiczna przedsiębiorstw” wskazanej przez Habilitantkę jako osiągnięcie naukowe 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

Najważniejszą pozycją w dorobku naukowym Kandydatki jest autorska monografia, p.t. „Zwinność strategiczna przedsiębiorstw” wydana w 2019r. przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Recenzentami wydawniczymi byli prof. dr hab. Wojciech Dyduch z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz prof. dr hab. inż. Stefan Trzcieliński z Politechniki Poznańskiej. Oceny niniejszej monografii, jako osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ww. ustawy, dokonałam odnosząc się do: (a) oceny doboru tematu, (b) celów pracy i hipotez badawczych, (c) struktury i układu monografii, (d) doboru metod i narzędzi badawczych oraz (e) wartości naukowej pracy i jej wkładu w nauki o zarządzaniu, podsumowując ocenę odpowiednią konkluzją.

Należy również podkreślić, że badania właściwe na potrzeby powstania niniejszej monografii przeprowadzono w ramach realizacji projektu, pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian” finansowanego z środków Narodowego Centrum Nauki. Kandydatka była kierownikiem niniejszego projektu.

a. Dobór tematu z perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu

Opiniowana praca dotyczy problemu zwinności strategicznej przedsiębiorstw rozważanej na styku trzech płaszczyzn: funkcjonalnej, ewolucyjnej i behawioralnej. Takie ujęcie niniejszej problematyki należy uznać za nowatorskie, a praca wpisuje się w tożsamość nauk o zarządzaniu, wzbogacając teorię zarządzania strategicznego o element kształtowania zwinności strategicznej rozumianej jako zdolności firm do podejmowania zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką otoczenia, w celu poprawy osiąganych wyników, zarówno rynkowych, jak i finansowych. Dlatego też problem badawczy uważam za **ważny, aktualny i oryginalny**.

Współczesne firmy funkcjonują w warunkach turbulentnego otoczenia, które cechuje wysoka zmienność i złożoność. Ten dynamizm otoczenia spowodowany jest przede wszystkim szybkim tempem postępu techniczno-technologicznego, globalizacją, intensywnością konkurencji, przyjmującą często postać hiperkonkurencji, a także wzrostem znaczenia wiedzy i niematerialnych źródeł generowania wartości przedsiębiorstw, upodmiotowieniem klienta i wzrostem znaczenia innych interesariuszy. Narastająca złożoność zmian i coraz szybsze ich tempo generuje nieprzewidywalność otoczenia i związaną z tym

niepewność, co z kolei wymaga poszukiwania nowych sposobów działania, które pozwolą je ograniczyć. W zarządzaniu strategicznym niepewny kontekst otoczenia wymusza elastyczne podejście do strategii, jak i zmian strategicznych, a przedsiębiorstwa w związku z tym poszukują nowych i rozwijają dotychczasowe zdolności, które umożliwią im uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jedną z takich zdolności jest zwinność strategiczna, która zapewnia działanie i przetrwanie w niepewnym otoczeniu z silnym ukierunkowaniem na wychwytywanie i wykorzystywanie okazji, które się w nim pojawiają.

Mimo iż w naukach o zarządzaniu idea zwinności pojawiła się już w latach 90. XX wieku, to cały czas się rozwija i ewoluje. I o ile zwinność wytwarzania oraz zwinność organizacyjna są już dość dobrze rozpoznane, to zwinność strategiczna przedsiębiorstw jest nadal ciekawym i ważnym poznawczo obszarem badawczym. Co więcej, dr Maja Sajdak, na podstawie rzetelnego przeglądu literatury, wskazuje również na niedostatek metod i narzędzi zarówno w zakresie konceptualizacji, jak i operacjonalizacji zwinności strategicznej, brak badań nad wpływem zwinności strategicznej na wyniki przedsiębiorstwa oraz brak jednoznacznych rekomendacji dla kadry zarządzającej w zakresie czerpania korzyści z umiejętnego kształtowania i wykorzystania zwinności strategicznej firmy. Badania podjęte przez Kandydatkę oraz ich wyniki zaprezentowane w niniejszej monografii pozwalają ograniczyć trafnie zidentyfikowane przez Habilitantkę luki: poznawczą, metodyczną, empiryczną i aplikacyjną. Zaproponowany przez Autorkę model zwinności strategicznej w kontekście poprawy wyników przedsiębiorstwa wzbogaca dotychczasowe ramy teoretyczne idei zwinności przedsiębiorstw w aspekcie strategicznym. Z kolei jego empiryczne przetestowanie pozwoliło Habilitantce z jednej strony po raz pierwszy rozpoznać atrybuty zwinności strategicznej i ich wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, zaś z drugiej sformułować implikacje menedżerskie w celu rozwoju zdolności adaptacyjnych firmy i skutecznego podejmowania zmian strategicznych. W związku z tym praca ma wartość i znaczenie nie tylko dla teorii, ale i praktyki zarządzania.

Konkludując, **dobór tematu pracy oceniam jako trafny i dobrze uzasadniony**, co świadczy o dobrym rozeznaniu Kandydatki w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu. Dr Maja Sajdak właściwie formułuje problem badawczy, co świadczy o dojrzałości naukowej Habilitantki.

b. Cele opracowania i hipotezy badawcze

We wstępie Kandydatka wyznaczyła **cel główny pracy** oraz towarzyszące mu **cele szczegółowe**, które określono na płaszczyźnie teoretycznej (4 cele), metodycznej (4 cele) oraz

empirycznej (3 cele). Dokonując ich oceny, uważam, że zostały one **sformułowane w sposób jasny, precyzyjny i korespondują z postawionym problemem**. Należy również podkreślić, że Habilitantka jednoznacznie określiła przyjęte w pracy założenia ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne, przyjmując kanon krytycznego realizmu, co odpowiednio wyjaśniła.

Podejmując się realizacji wyznaczonych celów, dr Maja Sajdak postawiła hipotezę główną, którą rozwinęła do pięciu hipotez cząstkowych, przy czym trzy z nich (uwzględniających konstrukt wielowymiarowy) rozwinięto do dalszych hipotez szczegółowych, by zapewnić ich testowalność w badaniach empirycznych. Świadczy to o wysokiej dojrzałości metodycznej Habilitantki. W mojej opinii, **hipotezy badawcze sformułowano wzorcowo w stosunku do przyjętego konceptualnego modelu zwinności strategicznej przedsiębiorstwa**, zakładającego jego cztery podstawowe atrybuty i wchodzące w ich skład konstrukty teoretyczne. Do atrybutów tych zaliczono: wrażliwość strategiczną, przedsiębiorczość strategiczną, elastyczność oraz przywództwo strategiczne. Pragnę również podkreślić, że poszczególne hipotezy cząstkowe wynikają z przeprowadzonej przez Autorkę w teoretycznej części pracy dyskusji naukowej, a łącznie ujęto je w modelu konceptualno-badawczym (rys. 3.4., s. 131).

Konkludując, postawione hipotezy oraz zaproponowany model odzwierciedlają przyjęte przez Autorkę ramy konceptualne badań wynikające z przeglądu literatury i umożliwiające realizację trafnie określonych celów monografii.

c. Struktura i układ monografii

Praca składa się ze wstępu, 5 rozdziałów oraz zakończenia, które obejmują tekst podstawowy, liczący 208 stron. Na pozostałych 32 stronach przedstawiono bibliografię, spis rysunków, spis tabel oraz streszczenie w języku angielskim. Poszczególne rozdziały są o porównywalnej objętości, co świadczy o dobrze zaplanowanej strukturze pracy.

Monografia posiada standardowy układ w podziale na część teoretyczną (trzy pierwsze rozdziały), metodyczną (rozdział 4) i empiryczną (rozdział 4 i 5). Jest to układ o **uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów, co wskazuje na odpowiednie przemyślenie treści książki. Każdy rozdział poprzedza krótkie wprowadzenie zapowiadające treść poruszanych w nim zagadnień, co uznaję za wartościowe.

Konkludując, struktura i układ pracy są poprawne, a Habilitantka konsekwentnie i systematycznie realizuje zamierzenia teoretyczne i badawcze.

d. Dobór metod i narzędzi badawczych

Przyjęta w pracy metodyka badań odzwierciedla podjęty problem badawczy oraz postawione cele. Teoretyczna część monografii została przygotowana w oparciu o szeroki **przegląd literatury, przede wszystkim światowej oraz jej krytyczną analizę**. Poruszono tu i omówiono podstawowe zagadnienia odnoszące się do zwinności przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu, podstaw teoretycznych zwinności strategicznej w świetle wybranych podejść teoretycznych, by na tej podstawie zaproponować własną i kompleksową koncepcję zwinności strategicznej przedsiębiorstwa, uwzględniającą poszczególne jej atrybuty. Studia literaturowe pozwoliły Habilitantce stworzyć wnikliwe, teoretyczne tło problemu badawczego, który w dalszej kolejności poddany został analizie empirycznej.

Badania empiryczne miały charakter ilościowy i przeprowadzono je na próbie 424 dużych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Doboru próby dokonano wykorzystując metodę warstwowo-losowo-proporcjonalną, co zostało wyczerpująco wyjaśnione. Jednak Autorka nie wyeksplikowała dlaczego badaniami objęto wyłącznie populację przedsiębiorstw średnich i dużych firm, pomijając małe. Czy to oznacza, że małe przedsiębiorstwa nie mogą być strategicznie zwinne? Zastosowaną metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, w ramach którego wykorzystano technikę CATI (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny), zaś narzędziem badawczym autorski kwestionariusz ankiety. Szkoda, że w załączniku nie przedstawiono narzędzia badawczego. Dokonując jego oceny, z perspektywy prezentowanych wyników badań, stwierdzam, że został on skonstruowany prawidłowo i pozwala na zebranie danych niezbędnych do testowania przyjętych hipotez. Poszczególne zmienne, które podlegały pomiarowi (w większości na 5-stopniowej skali Likerta), jak i opisujące je twierdzenia odzwierciedlają konstrukty założone w modelu konceptualno-badawczym. Należy docenić, że przed przystąpieniem do badań właściwych, Habilitantka zrealizowała badania pilotażowe na 20 obiektach, co pozwoliło jej doprecyzować narzędzie badawcze.

Respondentami w badaniu byli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej, co biorąc pod uwagę przedmiot badania (zwinność strategiczną firmy) jest wyborem uzasadnionym.

Dr Maja Sajdak szczegółowo wyjaśnia narzędzia analizy statystycznej poprzez które testowała przyjęte hipotezy. Wykorzystano wskaźniki opisowe (wskaźniki struktury oraz statystyki opisowe w postaci średniej), a także zależności przyczynowo - skutkowe poprzez modelowanie strukturalne. Habilitantka omawia istotę i procedurę modelowania strukturalnego oraz szczegółowo wyjaśnia przyjęty w pracy sposób postępowania. Doceniam wybór tej metody testowania hipotez, z uwagi na fakt, że mimo wzrostu jej popularności

w badaniach światowych, zastosowanie modelowania strukturalnego w Polsce, zwłaszcza w badaniach w obszarze zarządzania strategicznego, jest wciąż ograniczone.

Podsumowując, **przyjętą metodykę badań oceniam jako właściwą do postawionego problemu**. Habilitantka starannie opisała poszczególne etapy postępowania badawczego, a pomiar poszczególnych atrybutów zwinności strategicznej przedsiębiorstwa cechuje oryginalność. Kandydatka wykazała się wysokimi kompetencjami metodologicznymi, a całość przyjętego postępowania badawczego świadczy o dobrym warsztacie badawczym Habilitantki.

e. Wartość naukowa pracy i jej wkład w nauki o zarządzaniu

Wartość naukową monografii oceniam wysoko. Prezentowane zagadnienia teoretyczne i empiryczne tworzą harmonijną całość, a Autorka konsekwentnie realizuje zamierzenia badawcze. W rozdziale pierwszym Habilitantka przedstawia fundamenty poznawcze zwinności przedsiębiorstw, wychodząc od imperatywu samoorganizowania się systemów, by na tym tle omówić istotę zwinności przedsiębiorstwa, przedstawić ewolucję tej idei oraz dokonać przeglądu badań nad zwinnością przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu. Za szczególnie cenne poznawczo uznaje tabele i rysunki podsumowujące dotychczasowy stan wiedzy nad zwinnością przedsiębiorstw, zarówno w kontekście definicyjnym (tabela 1.1, s. 18-19, tabele 1.5, s. 36-38), ewolucyjnym (rys. 1.2, s. 25), porównawczym (tabela 1.4, s. 30-32) oraz przedmiotowym (rys. 1.4, s. 39). Rozważania tu zawarte pozwoliły Habilitantce w dogłębny sposób wyjaśnić ideę zwinności przedsiębiorstw i jej wpływ na osiągnięte przez nie wyniki, stanowiąc dobrą podstawę do rozważań poświęconych stricte zwinności strategicznej firm, będących treścią rozdziału drugiego. W pierwszej kolejności Kandydatka dokonuje tu klasyfikacji wybranych koncepcji teoretycznych uzasadniających podstawę i zasadność kształtowania i rozwoju zwinności strategicznej przez przedsiębiorstwa (rys. 21, s. 54 oraz tabela 2.1, s. 52-53), a następnie szczegółowo je omawia. Należy przy tym podkreślić, że Kandydatka wpływ poszczególnych podejść teoretycznych na ideę zwinności strategicznej słusznie wyjaśnia w podziale na dwa poziomy: indywidualny (jednostki) oraz przedsiębiorstwa. Do koncepcji na poziomie indywidualnym zalicza podejście: przedsiębiorcze, innowacyjne, behawioralne oraz koncepcję organizacji uczącej się, zaś do podejść na poziomie przedsiębiorstwa zalicza podejście: oparte na wiedzy, relacyjne, dynamicznych zdolności, zasobowe oraz ewolucyjne. Każde z nich prezentuje w syntetyczny sposób, wskazując wyraźnie jego wkład w rozwój idei zwinności strategicznej firmy, a całość podsumowuje w zbiorczej tabeli (tab. 2.3, s. 81), obrazującej przesłanki teoretyczne

zwinności strategicznej przedsiębiorstwa, jako zdolności wyłaniającej się na styku wybranych i często komplementarnych podejść. To ważna część pracy dająca fundamenty teoretyczne do zaproponowania przez Kandydatkę własnej, autorskiej koncepcji zwinności strategicznej. Koncepcja ta została przedstawiana w rozdziale trzecim. Dokonując niniejszej konceptualizacji, Habilitantka przeprowadziła delimitację pojęcia zwinności strategicznej (uwzględniającej jej ujęcie funkcjonalne, behawioralne i ewolucyjne), określiła atrybuty zwinności strategicznej oraz tworzące je konstrukty teoretyczne, które łącznie ujęto w oryginalnym modelu zwinności strategicznej przedsiębiorstwa (rys. 3.4, s. 131). To ponownie ważna i nowatorska część pracy, w której Autorka szczegółowo uzasadnia wybór poszczególnych atrybutów w kontekście roli zwinności strategicznej i poprawy wyników firmy, tj. wrażliwości strategicznej w aspekcie identyfikowania szans, przedsiębiorczości strategicznej w aspekcie wykorzystania szans, elastyczności w aspekcie odpowiedzi na wyzwania otoczenia, przywództwa strategicznego w aspekcie kształtowania zdolności zwinności strategicznej. Habilitantka na podstawie prowadzonych rozważań stawia właściwe hipotezy badawcze, które w dalszej kolejności podlegały testowaniu w badaniach.

Oceniając teoretyczną część pracy, zawartą w trzech pierwszych rozdziałach, stwierdzam, że jest ona spójna, a poszczególne rozważania w logiczny i kompleksowy sposób określają tło teoretyczne problemu badawczego. **Habilitantka w dojrzały sposób prowadzi dyskusję naukową**, porządkuje poszczególne koncepcje, dokonuje wnikliwych analiz dotychczasowych prac i badań, przedstawia logiczną syntezę rozproszonej wiedzy i proponuje własne, oryginalne i trafne rozwiązania.

Kandydatka wykazuje również **wysokie kompetencje w prowadzeniu badań empirycznych i prezentowaniu ich wyników**, o czym świadczy treść kolejnych rozdziałów monografii. W rozdziale czwartym, Autorka wyjaśnia metodykę podjętych badań empirycznych. Nie odnosząc się szczegółowo do doboru metod i narzędzi badawczych (stanowią odrębną część recenzji) należy stwierdzić, że **postępowanie badawcze jest właściwe dla postawionego problemu, pozwalając tym samym go rozwiązać**. W dalszej części Autorka prezentuje wyniki badań opisowych, określających pomiar poszczególnych atrybutów zwinności strategicznej oraz poziom wchodzących w ich skład konstruktywów. Wyniki ograniczono do przedstawienia struktury odpowiedzi respondentów i ich uśrednionych rezultatów, co jednak dało obraz tego jak poszczególne atrybuty zwinności strategicznej przedsiębiorstwa są postrzegane przez menedżerów firm funkcjonujących w polskich warunkach. Związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi zostały omówione w kolejnym rozdziale (piątym), w którym przedstawiono wyniki

modelowania strukturalnego. Należy zaznaczyć, że w pierwszej jego części Autorka rzetelnie wyjaśnia istotę i procedurę budowy modeli strukturalnych, a następnie dokładnie omawia przyjęty w pracy sposób postępowania, opisując procedurę operacjonalizacji zmiennych nieobserwowalnych wraz z wynikami wskaźników świadczących o ich rzetelności i trafności, a także miarami dopasowania modeli pomiarowych. Kolejno zaprezentowano model strukturalny zwinności strategicznej wraz z oceną testowanych hipotez i płynącymi z nich wnioskami. Habilitantka biegle i we właściwy sposób operuje instrumentarium statystycznym w celu weryfikacji postawionych hipotez, a uzyskane wyniki pozwoliły potwierdzić częściowo hipotezy H1, H2 i H3 oraz w pełni hipotezy H4 i H5. Ta część pracy ma wysoką wartość poznawczą, bowiem testowane zależności nie były dotychczas przedmiotem głębszych analiz, zwłaszcza w rodzimych warunkach.

Oceniając empiryczną część pracy uważam, że Habilitantka wykazała się **umiejętnością prowadzenia badań empirycznych**, przy zachowaniu odpowiedniego rygoru metodologicznego. Wyniki przeprowadzonych badań omawia w sposób przejrzysty i rzetelny, dobierając odpowiednie narzędzia statystyczne i wyciągając na ich podstawie trafne wnioski.

Kluczowym fragmentem pracy jest jej **zakończenie**, w którym Autorka przedstawiła najważniejsze konkluzje wynikające z przyjętego postępowania badawczego, wskazując na ich konsekwencje dla teorii i praktyki zarządzania. Jednocześnie Habilitantka określa towarzyszące badaniom ograniczenia, które pozwoliły Jej wytyczyć wiele, interesujących kierunków dalszych badań. Z pewnością **monografia jest ważną pozycją nie tylko dla akademików i badaczy, ale i kadry menedżerskiej** poszukującej nowych źródeł poprawy wyników rynkowych i finansowych swoich przedsiębiorstw.

Oceniając **wkład monografii w nauki o zarządzaniu**, podzielam stanowisko Kandydatki, że zrealizowane cele pracy przyczyniły się przede wszystkim do: (1) usystematyzowania i logicznej syntezy dotychczasowej wiedzy na temat zwinności przedsiębiorstw, a także opracowania podstaw teoretycznych i modelu zwinności strategicznej wraz z mechanizmem jej wpływu na wyniki przedsiębiorstw, co wzbogaca nauki o zarządzaniu na płaszczyźnie teoriopoznawczej, (2) opracowania metody pomiaru zwinności strategicznej firmy, co wzbogaciło wiedzę na płaszczyźnie metodologicznej, stanowiąc propozycje gotowego narzędzia dla innych badaczy podejmujących ta problematykę, (3) rozpoznania wpływu poszczególnych atrybutów zwinności strategicznej na wyniki rynkowe firm funkcjonujących Polsce, co pozwoliło uchwycić specyfikę polskich uwarunkowań i rozszerzyło wiedzę na płaszczyźnie empirycznej, stanowiąc jednocześnie źródło rekomendacji (jednak dość ogólnych) dla praktyki gospodarczej.

Na koniec pragnę podkreślić **dobrą stronę formalną i językową opracowania**. Habilitantka omawia poszczególne zagadnienia w sposób zwięzły i skoncentrowany, jest odczytana i wykazuje się wysoką erudycją w poruszanej tematyce.

Konkluzja

Monografia autorstwa dr Mai Sajdak w pełni spełnia wymagania ustawowe stawiane osiągnięciu naukowemu wynikającemu 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. Lektura monografii pozwala stwierdzić, że jest to dzieło oryginalne, które w sposób twórczy łączy wątek teoretyczny i empiryczny, a proponowane przez Autorkę rozwiązania wzbogacają nauki o zarządzaniu, dostarczając także wskazówek menedżerom, jak budować zwinność strategiczną przedsiębiorstwa by poprawiać uzyskiwane wyniki rynkowe i finansowe.

4. Ocena dorobku naukowo-badawczego Habilitantki z perspektywy wymagań stawianym osobom ubiegającym się o nadanie stopnia doktora habilitowanego

Oceniając pozostały dorobek naukowo-badaczy Kandydatki, po uzyskaniu stopnia doktora, można uznać go za **wystarczający**. W **sensie ilościowym** Habilitantka opublikowała w **latach 2010-2018**, poza wspomnianą monografią, **łącznie 38 publikacji** (co średnio daje cztery publikacje rocznie), w tym 31 opracowań samodzielnych, a 7 we współautorstwie. Biorąc pod uwagę ich **typ**, to 26 prac stanowią publikacje w **czasopismach naukowych**, w tym 7 w języku angielskim, przy czym tylko 4 w czasopismach zagranicznych. Prace Habilitantki zostały opublikowane w dobrych polskich czasopismach z zakresu nauk o zarządzaniu oraz pracach i zeszytach naukowych polskich uczelni, jak, np. Organizacja i Kierowanie, Management, Marketing i Rynek, Handel Wewnętrzny, Zarządzanie i Finanse, Studia Oeconomica Posnaniensia, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Zeszyty Politechniki Łódzkiej. Ponadto w dorobku Kandydatki, znajdują się prace opublikowane jako **rozdziały w monografiach**, w tym 4 w języku angielskim, przy czym tylko jedna pozycja wydana została za granicą jako materiały konferencyjne. Dr Maja Sajdak była także współredaktorem dwóch monografii wydanych jako Prace Naukowe Studentów i Młodych Pracowników Nauki (Zeszyt 7 i 8) przez Wydawnictwo UE w Poznaniu. Niestety brak publikacji w czasopismach znajdujących się w bazie Journal Citation Reports (JCR) lub na liście European Reference Index for the Humanities (ERIH), które są rekomendowane dla obszaru nauk społecznych.

Oceniając **wkład Kandydatki w publikacje współautorskie**, należy stwierdzić, że jest on na poziomie 50%. Habilitantka brała udział w tworzeniu koncepcji artykułu, przeglądzie

literatury, jak również opracowywała poszczególne sekcje. Chociaż publikacje współautorskie stanowią 18% dorobku Kandydatki, to potwierdzają, że potrafi Ona współpracować w zespole, realizując różne zadania, od przygotowania koncepcji artykułu, poprzez studia literaturowe i omówienie podstaw teoretycznych badanego problemu, po prowadzenie badań empirycznych, ich analizę oraz formułowanie wniosków.

Habilitantka klasyfikuje swoje prace do **pięciu głównych nurtów badawczych**, przy czym trzy z nich są ściśle ze sobą połączone i wiążą się z problematyką osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ww. Ustawy. Są to: zwinność przedsiębiorstw, przedsiębiorczość strategiczna oraz przywództwo strategiczne. W ich ramach opublikowano większość prac, tj. 21 artykułów w czasopismach oraz 8 rozdziałów w monografiach. Świadczy to o tym, że Kandydatka w sposób ciągły zgłębiała problematykę zwinności strategicznej przedsiębiorstw, a Jej dorobek jest spójny i w koherentny sposób pokazuje Jej rozwój naukowy. Pozostałe dwa nurty związane są z zagadnieniem zarządzania kryzysowego oraz podejściem zasobowym w zarządzaniu strategicznym. W ramach pierwszego, Habilitantka opublikowała dwie prace stanowiące egemplifikację studiów przypadku, zaś w ramach drugiego 7 prac, będących efektem uczestnictwa Kandydatki w dwóch projektach badawczych, tj. (1) projektu, pt. „Strategia rozwoju regionalnego portu lotniczego na przykładzie Portu Lotniczego Poznań-Ławica” finansowanego przez miasto Poznań oraz (2) projektu, pt. „Ryzyko w wyborach strategicznych” finansowanego przez MNiSzW.

Po lekturze przedstawionych do oceny publikacji, stwierdzam, że cechuje je **dobry poziom merytoryczny**. Dr Maja Sajdak udowadnia, że ma wysokie kompetencje w pisaniu tekstów naukowych, właściwie stawia problemy badawcze, dostrzega luki poznawcze, identyfikuje współzależności pomiędzy opisywanymi zjawiskami, potrafi dokonywać odpowiednich analiz, a na podstawie ich wyników trafnie formułować wnioski.

Z uwagi na brak publikacji z listy JCR Habilitantka nie wykazała sumarycznego Impact Factoru, jednak Jej prace są cytowane w bazie Web of Science (13 cytowań bez autocytowań). Według bazy Publish or Perish, dedykowanej naukom społecznym, **index Hirscha Kandydatki** równy jest 6, przy łącznej liczbie cytowań (bez autocytowań) 59, co należy uznać za wynik adekwatny do Jej etapu rozwoju naukowego.

Dr Maja Sajdak **aktywnie uczestniczyła w realizacji projektów badawczych**, zarówno w charakterze kierownika, jak i wykonawcy. Kandydatka była kierownikiem i wyłącznym wykonawcą jednego projektu finansowanego z środków NCN w ramach konkursu Sonata oraz 3 projektów finansowanych z dotacji celowej MNiSzW służących rozwojowi młodych naukowców, które uzyskała w wyniku konkursów wewnętrznych na UE w Poznaniu.

Ponadto, Kandydatka uczestniczyła w charakterze wykonawcy w 3 projektach: jednym finansowanym przez miasto Poznań, jednym finansowanym przez MNiSzW oraz jednym finansowanym z działalności statutowej Uczelni. Prace badawcze realizowane w ramach powyższych projektów znalazły odzwierciedlenie w publikacjach naukowych.

Część z prezentowanych prac Kandydatka **przedstawiała na konferencjach naukowych**. Łącznie **wygłosiła 17 referatów**, w tym 10 na konferencjach ogólnopolskich i 7 na konferencjach międzynarodowych, przy czym jedna z nich zorganizowana była w Polsce.

Za działalność naukową Kandydatka była beneficjentem 3 nagród zespołowych za monografię, w tym jednej MNiSzW oraz dwóch I-go stopnia JM Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Całość dorobku naukowo-badawczego dr Mai Sajdak spełnia w mojej opinii wymagania ustawowe, zgodnie z art. 3 ust. 2 oraz art. 4 Rozporządzenia MNiSzW z 1 września 2011r. w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego (Dz. U. Nr 196, poz. 1165). Kandydatka udokumentowała aktywność w siedmiu z dziewięciu stawianych tam kryteriów. Wykazała się umiejętnością prowadzenia badań, uczestnictwem w zespołach badawczych i konferencjach zagranicznych, wraz z wygłoszeniem referatu, oraz dobrej jakości publikacjami naukowymi.

5. Ocena dorobku dydaktycznego i popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej Kandydatki

Ta część dorobku dr Mai Sajdak jest na dobrym poziomie. W obszarze **działalności dydaktycznej** Habilitantka prowadziła wykłady i ćwiczenia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych (I i II stopnia) z 11 przedmiotów, ściśle związanych z obszarem Jej zainteresowań naukowo-badawczych, jak: Zarządzanie strategiczne, Metody planowania strategicznego, Zarządzanie kryzysowe, Zarządzanie kryzysem i konfliktem, Zarządzanie ryzykiem strategicznym, Zarządzanie ryzykiem projektu, Ratowanie projektów zagrożonych, Usprawnienia organizacyjne, Odnowa strategiczna, Zarządzanie różnorodnością kulturową oraz Strategie rozwoju portów lotniczych. Prowadziła także zajęcia na studiach podyplomowych z 6 przedmiotów. Niestety nie podano jakie to były studia. Kandydatka jest również (od 2016 roku) koordynatorem przedmiotu „Zarządzanie strategiczne”, gdzie pełni nadzór merytoryczny i uaktualnia jego treści. Szczególnie doceniam w tym obszarze współautorstwo 4 rozdziałów w podręczniku akademickim, pt. „Praktyka zarządzania strategicznego: studia polskich przypadków” pod redakcją E. Urbanowskiej-Sojkin.

W ramach opieki naukowej nad studentami, Kandydatka była promotorem 38 prac licencjackich oraz 8 prac podyplomowych. Uczestniczyła także w charakterze promotora pomocniczego w zakończonym przewodzie doktorskim dr Bogusława Hajdasza. Ponadto, Habilitantka pełniła opiekę nad Studenckim Kołem Naukowym „EnActUs”, a od 2010 r. jest opiekunem Studenckiego Koła Naukowego „Compertus”. Właśnie z członkami tegoż Koła przygotowała szereg opracowań na zamówienie przedsiębiorstw, nie wskazano tu jednak szczegółów, co do nazw tych firm, czy okresu, dla którego je wykonano.

Swoje kompetencje dydaktyczne i badawcze Kandydatka stale rozwija uczestnicząc w różnego rodzaju szkoleniach. W latach 2010-2019 wzięła udział w 11 tego typu inicjatywach.

Biorąc pod uwagę **działalność popularyzującą naukę**, Habilitantka uczestniczyła w dwóch programach europejskich: Programie Erasmus+ Staff Mobility for Teaching Assignments oraz Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. W ramach pierwszego przeprowadziła 8 godzin wykładów na Maribor University w Słowenii, zaś drugiego opracowała materiały szkoleniowe w trybie *blended learning* dla 42 godzin szkolenia. Kandydatka brała udział w licznych konferencjach naukowych, zarówno o charakterze międzynarodowym (9 konferencji), jak i krajowym (20 konferencji). Była także członkiem komitetu naukowego / rady programowej siedmiu konferencji, przy czym w dwóch z nich pełniła także funkcję Przewodniczącej Komitetu Organizacyjnego, a także sekretarzem lub członkiem komitetu organizacyjnego sześciu innych konferencji ogólnopolskich. Ponadto, dr Maja Sajdak jest członkiem międzynarodowej rady doradczej (International Advisory Board) czasopisma Journal of Management and Applied Research oraz ekspertem w Instytucie Biznesu Rodzinnego. Wykonała także 36 recenzji opracowań zgłoszonych do czasopism i zbiorowych monografii krajowych.

Kandydatka angażuje się również w **działalność organizacyjną** Uczelni, pełniąc funkcję Pełnomocnika Dziekana Wydziału Zarządzania UE w Poznaniu ds. Studenckich Kół Naukowych, będąc członkiem Wydziałowej Komisji ds. Rekrutacji Studiów Zaocznych czy pełniąc wielokrotnie rolę opiekuna grup dziekańskich na pierwszym roku studiów. Za swoją działalność organizacyjną Habilitantka otrzymała w roku akademickim 2013/2014 nagrodę indywidualną III stopnia JM Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

W obszarze **działalności międzynarodowej**, oprócz publikacji w czasopismach zagranicznych i udziału w konferencjach poza granicami Polski, a także udziale w Programie Erasmus+ Staff Mobility for Teaching Assignments, Kandydatka prowadziła jedną sesję tematyczną w ramach 13th International Conference on Management and Decision Making (ICMDM) zorganizowanej w Nowym Jorku. Niestety nie jest jeszcze członkiem uznanych

międzynarodowych organizacji naukowych, ani uczestnikiem międzynarodowych sieci badawczych i konsorcjów naukowych.

W świetle powyższych uzasadnień **dorobek dydaktyczny i popularyzatorski oraz w obszarze współpracy międzynarodowej dr Mai Sajdak uznają jako spełniający wymagania ustawowe**, zgodnie z art. 5 Rozporządzenia MNiSzW z 1 września 2011r. w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego (Dz. U. Nr196, poz. 1165), w **stopniu dobrym**. Kandydatka udokumentowała aktywność w jedenastu z czternastu stawianych tam kryteriów.

6. Wniosek końcowy

Oceniając poszczególne obszary aktywności dr Mai Sajdak stwierdzam, że przebieg Jej pracy zawodowej i uzyskane z niej wyniki w postaci dorobku naukowo-badawczego, w tym przede wszystkim opracowanie monografii stanowiącej główne osiągnięcie, jak również jej dorobek dydaktyczny i popularyzatorski oraz w zakresie współpracy międzynarodowej **w pełni spełniają wymogi ustawowe uzyskania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. W związku z tym wnioskuję o jego nadanie dr Mai Sajdak.**

*Agnieszka
Łokmewska - Bielowska*