



---

Kraków, 21 grudnia 2019 r.

Dr hab. Krzysztof Machaczka, prof. UEK  
Katedra Zarządzania Międzynarodowego  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **OCENA**

**osiągnięć naukowo-badawczych, dydaktycznych, popularyzatorskich oraz  
współpracy międzynarodowej  
dr Anny Zgrzywy-Ziemak w związku ze wszczęciem postępowania  
w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego nauk ekonomicznych  
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (obecnie: w dziedzinie nauk społecznych w  
dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości)**

### **Podstawy formalno-prawne recenzji**

Podstawy prawne dla prowadzonego postępowania habilitacyjnego dr Anny Zgrzywy-Ziemak wyznacza Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669, z 2019 r. poz. 39, 534.). Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo prof. dr hab. inż. Rafała Werona, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Wrocławskiej, informujące o powołaniu mnie przez Centralną Komisję ds. Stopni i Tytułów na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr Anny Zgrzywy-Ziemak, pismo z dnia 4 grudnia 2019 r. Podstawą merytoryczną do przeprowadzenia oceny były następujące prace i dokumenty przesłane przez Habilitanta:

- Dane osobowe;
- Poświadczony odpis dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora;
- Autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych w pracy naukowo badawczej (sporządzony w języku polskim i angielskim);

- Wykaz osiągnięć naukowo-badawczych, informacja o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy międzynarodowej i popularyzacji nauki;
- Wykaz opublikowanych prac naukowych wraz z kopiami publikacji;
- Istotne osiągnięcie naukowe – monografia *Model zrównoważenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2019.

Dostarczona dokumentacja jest kompletna i wystarczająca do przeprowadzenia oceny. Równocześnie oświadczam, że nie jestem współautorem żadnej z opublikowanych przez dr Annę Zgrzywę-Ziemak prac naukowych.

#### **Podstawowe dane o przebiegu pracy naukowo-dydaktycznej dr Anny Zgrzywy-Ziemak**

Dr Anna Zgrzywa-Ziemak ukończyła studia w roku 2000 na kierunku Zarządzanie i Marketing (specjalność: Zarządzanie Przedsiębiorstwem) na wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Swoją pracę magisterską pt. *Japońskie metody zarządzania w Polsce* obroniła z wyróżnieniem. W roku 2004 uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu na podstawie publicznej obrony rozprawy doktorskiej pt. *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*. Promotorem pracy był prof. dr hab. inż. Marian Hopej. Stopień został nadany uchwałą Rady Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, a rozprawa została wyróżniona nagrodą jednostki nadającej stopień doktora. Habilitantka od początku związana była zawodowo z Wydziałem Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Pracę swoją rozpoczęła w roku 2000 od stanowiska asystenta i kontynuuje ją do chwili obecnej, będąc zatrudniona na stanowisku adiunkta Politechniki Wrocławskiej, Wydziału Informatyki i Zarządzania w Zakładzie Zarządzania i Rozwoju Organizacji.

#### **Ocena istotnego osiągnięcia naukowego**


Dr Anna Zgrzywa-Ziemak wskazała, jako osiągnięcie naukowe zgodne 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. 20016 r. poz. 882 ze z. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311), monografię *Model zrównoważenia przedsiębiorstwa* (Oficyny Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, ISBN 978-83-7493-067-3), której recenzentami byli prof. dr hab. Janusz Czekaj oraz prof. dr hab. Jan Skalik.



Dokonując oceny zgłoszonego dzieła pt. *Model zrównoważenia przedsiębiorstwa* pragnę stwierdzić, że stanowi ono oryginalne i użyteczne opracowanie naukowe pozwalające na poszerzenie wiedzy w zakresie ekologicznego kontekstu zarządzania, celów organizacji, zarządzania wartością przedsiębiorstwa, zarządzania strategicznego, a w szczególności obszarów strategii zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, strategii i obszarów rozwoju przedsiębiorstwa, kooperacji, konkurencyjności oraz teorii organizacji i zarządzania, a także zarządzania normatywnego. Zawartość monografii, zarówno w warstwie teoretycznej jak i diagnostycznej, pozwala uznać ją za wkład dr Anny Zgrzywy-Ziemak w rozwój nauk o zarządzaniu, stanowiący podstawę do ubiegania się o stopień doktora habilitowanego.

Problemy poruszane w monografii, wpisujące się w prowadzone przez dr Annę Zgrzywę-Ziemak wcześniejsze badania należą do tych, które znajdują się obecnie w głównym nurcie zainteresowania nauki o zarządzaniu. Stwierdzam, że podjęty przez Panią Doktor temat, dotyczący zagadnień problematyki zrównoważenia przedsiębiorstwa w kontekście jego udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym, należy uznać ze względu na istniejącą lukę poznawczą, za istotny zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki zarządzania, co dobrze świadczy o rozeznaniu Autorki w aktualnych problemach nauki o zarządzaniu.

Fundamentem monografii znajduje się poczynione przez Autorkę spostrzeżenie o istniejącej w naukach o zarządzaniu luce w obszarze kompleksowego podejścia do zrównoważenia przedsiębiorstwa wynikającej jak wskazuje sama dr Anna Zgrzywa-Ziemak z braku spójności w definiowaniu pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz wieloznaczności rozumienia tego pojęcia, identyfikacji i definiowania wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz zachodzących relacji między nimi, problemie podstaw aksjologicznych zrównoważenia przedsiębiorstwem i wreszcie nadal ograniczonych badań empirycznych weryfikujących w szczególności całościowo koncepcje zrównoważenia. Autorka wskazuje przy tym, iż zdiagnozowana luka stanowi istotne ograniczenie w rozumieniu problematyki zrównoważenia przedsiębiorstwa, przesłanek i spójności podejmowanych w tym obszarze działań, niekompletnego, a w konsekwencji instrumentalnego wykorzystania rozwoju zrównoważonego i trwałego przez biznes, a ponadto na gruncie teoretycznym wpływa na brak jednoznacznego określenia, jak realizuje się udział przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym oraz jakie konsekwencje dla teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem ma konceptualizacja owego udziału.



3

W związku z powyższym Autorka w sposób słuszny uczyniła celem głównym monografii opracowanie wielowymiarowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz próbę jej empirycznej weryfikacji. Główny cel badawczy został przez dr Annę Zgrzywę-Ziemak zdekomponowany w wyniku czego przyjęte zostały cztery cele szczegółowe tworzące architekturę ocenianego dzieła. Wskazać wśród nich możemy zarówno cele o charakterze poznawczo-koncepcyjnym jak i badawczym. Pierwszy z nich dotyczy próby przedstawienia i omówienia różnorodności rozumienia fundamentalnych dla opracowania pojęć zrównoważenia przedsiębiorstwa i zrównoważonego przedsiębiorstwa. Autorka w sposób skuteczny i co ważne zrozumiały dokonuje identyfikacji kluczowych podobieństw i rozbieżności pomiędzy nimi. Ponadto wskazuje na tkwiące w analizowanych koncepcjach paradoksy, których identyfikacja szczególnie dla współczesnej teorii i praktyki zarządzania jest tak istotna. Drugim istotnym celem jest zdefiniowanie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa. U podstaw przyjętego celu znalazło się jednoznaczne powiązanie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa z jego udziałem w rozwoju zrównoważonym i trwałym – zarówno w odniesieniu do zobowiązań przedsiębiorstwa w obliczu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego, jak i charakteru działań podejmowanych na rzecz owego rozwoju oraz wkładu przedsiębiorstwa w ten rozwój. Realizację tego celu można również uznać za w pełni udaną. W niełatwym obszarze Autorka prowadzi spójne i logiczne rozważania w przestrzeni wielości różnych spojrzeń, aby w konsekwencji zaproponować eklektyczny, ale czytelny obraz rozumienia pojęcia zrównoważenia oraz zrównoważonego przedsiębiorstwa. Ostatni trzeci cel o charakterze poznawczo-koncepcyjnym odnosi się do można uznać udanej próby sformułowania wielowymiarowego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa, realizującego się w identyfikacji i zdefiniowaniu wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz relacji między nimi. Czwarty cel o charakterze badawczym jest próbą empirycznej weryfikacji zaproponowanego hipotetycznego, wielowymiarowego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Weryfikacja empiryczna modelu nastąpiła w oparciu o badania, jak wskazuje Autorka 694 przedsiębiorstw w tym 391 funkcjonujących w Polsce i 303 w Dani, różnych pod względem branży, wielkości i formy własności. Zestawienie przedsiębiorstw polskich i duńskich wynikało z faktu, z jednej strony istotności dla Autorki czynnika jakim jest poszukiwanie dedykowanych rozwiązań dla rodzimych przedsiębiorstwa, a z drugiej zestawienie i porównanie z przedsiębiorstwami pochodzącymi z kraju o przodującej pozycji w zakresie zaangażowania w sprawy rozwoju zrównoważonego i trwałego. Jak stwierdza sama

Autorka próba ze względu na cel badań nie była reprezentatywna z powodu założenia, że kluczowe było zestawienie w próbie przedsiębiorstw o określonych charakterystykach, umożliwiającym pełne zrozumienie istoty pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa. Badania zostały przeprowadzone metodą ankietową, a do analizy uzyskanych danych empirycznych wykorzystano metody opisu i wnioskowania statystycznego. Zaprezentowane wyniki badań dr Anny Zgrzywy-Ziemak pozwoliły Jej na zweryfikowanie hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwem. Potwierdziły istotność wyszczególnionych wcześniej teoretycznie wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa. Ponadto Autorka zidentyfikowała, że struktura pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwem okazała się inna niż pierwotnie było zakładane i w konsekwencji dokonała identyfikacji dwóch silnie współzależnych czynników definiujących ją: zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia oraz integracja na rzecz zrównoważenia. W ocenie ogólnej można stwierdzić jednoznacznie, że zarówno w warstwie teoriopoznawczej jak i badawczej cele zostały zrealizowane na satysfakcjonującym poziomie.

Biorąc pod uwagę powyższe należy stwierdzić, że system celów rozprawy jest wewnętrznie spójny i we właściwy sposób koresponduje ze sformułowanymi hipotezami badawczymi, w treści opracowania możliwe jest odniesienie się do zaproponowanych celów, sam system celów cechuje istotność poznawcza. To wszystko wskazuje jednoznacznie na wysoki poziom dojrzałości naukowej dr Anny Zgrzywy-Ziemak. Ponadto w mojej ocenie opracowanie ze względu na swoją logikę, przejrzystą strukturę, wielowymiarowe spojrzenie na problem zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa, a ponadto ogólną wartość teoriopoznawczą i empiryczną oraz zaprezentowaną koncepcję zrównoważenia przedsiębiorstwa jest w pełni dziełem o znaczącej wartości merytorycznej oraz aplikacyjnej. Dzięki temu w wielu obszarach praca posiada niewątpliwy walor również teoriiotwórczy. Dodatkową niewątpliwą zaletą opracowania jest jego komunikatywny i zrozumiały język. Zasadnicza część rozprawy składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu.

Treść rozdziału pierwszego w całości poświęcona została zagadnieniom rozwoju zrównoważonego i trwałego. Autorka wskazuje na istotną bieżącą niedogodność w zakresie wiedzy w omawianym obszarze, a mianowicie faktu, że wiele problemów jest nadal nierozstrzygniętych, co wynika z wielopłaszczyznowego interpretowania zjawiska rozwoju zrównoważonego i trwałego. Wskazuje istotny problem braku powszechnie akceptowalnej i spójnej definicji tego pojęcia oraz konceptualizacji jego wymiarów. Niezmiernie ciekawą

częścią rozdziału pierwszego jest część odnosząca się do aksjologii rozwoju zrównoważonego i trwałego. Choć charakter tego rozdziału jest teoriopoznawczy i deskryptywny to z drugiej strony w sposób komunikatywny, ale również logiczny i czytelny systematyzuje w mojej ocenie pojęciowo wiedzę z zakresu rozwoju zrównoważonego i trwałego. Na podkreślenie zasługuje interdyscyplinarność oraz wieloaspektowość spojrzenia na prezentowane zjawisko, co znacząco zwiększa walor poznawczy tej części. W wyniku przeprowadzonych rozważań udaje się Habilitantce przyjąć spójną definicję pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego, jak i definicje jego podstawowych wymiarów, które stanowią podstawę i niezbędny punkt wyjścia dla sformułowania koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa. Kolejne dwa rozdziały poświęcone są w całości problematyce przedsiębiorstwa jako podmiotu rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz zarządzaniu zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Istotną konkluzją w części tej jest stwierdzenie, że koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego jest nadal w fazie rozwoju, a wiele problemów w jej ramach jest nadal nierozstrzygnięta lub podlega ciągłym ewolucjom. W rozdziale drugim Autorka skoncentrowała się na zdefiniowaniu pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz jego podstawowych wymiarów. Ponadto zwraca uwagę na dynamikę wzrostu popularności koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa (*ang. business sustainability*) w obszarze nauk o zarządzaniu, szczególnie w ostatnich dwudziestu latach identyfikując ją jako jeden z tzw. megatrendów, bądź nawet paradygmat, czy nadrzędną koncepcję w współczesnym zarządzaniu. Precyzuje również jasno, m.in na gruncie definicyjnym, że obszarem tematycznym pracy i prowadzonych badań jest zrównoważenie przedsiębiorstwa i zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa pokazując zasadniczą różnicę w stosunku do pojęcia przedsiębiorstwa zrównoważonego, które traktuje jako stan ostateczny, idealny. Przy okazji sygnalizuje fakt, że aktualnie wiele w szczególności dużych korporacji stosuje w stosunku do siebie pojęcia właśnie przedsiębiorstwa zrównoważonego, a zatem takiego, które osiągnęło stan idealny, co ze względu na konieczność intensyfikowania działań w obszarze rozwoju zrównoważonego i trwałego nie jest właściwe. Następnie wymienia i charakteryzuje podstawowe rozbieżności w obszarze elementów istotnych dla definiowania koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa, problemów określania tzw. nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, istoty i znaczeniu wartości zrównoważonej i trwałej, problemu przetrwania i rozwoju jako istoty zrównoważenia przedsiębiorstwa, odpowiedzialności moralnej przedsiębiorstw, roli przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarki o obiegu zamkniętym, jego udziale w społecznym zrównoważeniu i trwałości, orientacji



czasowej i przestrzennej zrównoważenia przedsiębiorstwa. W części tej znajduje się ponadto konceptualizacja aksjologii zrównoważenia. Rozdział drugi Autorka kończy interesującym osadzeniem problemu zrównoważenia przedsiębiorstwa w swoistym przejściu jakie dokonało się od logiki redukcjonistycznej do zintegrowanej charakterystycznej dla naszej rzeczywistości tworzonej w triadzie wymiaru społecznego, ekonomicznego i środowiskowego. W efekcie prowadzonych rozważań zostaje m.in. zaprezentowana definicja zrównoważenia przedsiębiorstwa rozumianego jako zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały oraz zintegrowana logika zrównoważenia przedsiębiorstwa. W rozdziale trzecim z kolei omówiono funkcje i instrumenty zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Zostało ono zdefiniowane jako proces ciągły obejmujący planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej. Niezwykle interesujące i wydaje się trafne są wnioski Autorki w zakresie konieczności generowania konkretnej wiedzy w poszczególnych składowych wspomnianego procesu zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa. W ogólnej ocenie charakteryzowanych powyżej części monografii, można bardzo wyraźnie zobaczyć obszary koncentracji dr Anny Zgrzywy-Ziemak na poszczególnych obszarach, co z kolei skutkuje wręcz drobiazgową ich charakterystyką oraz części, które opisywane są znacznie bardziej syntetycznie, wręcz czasami lapidarnie. Nie zmienia to jednak mojej bardzo wysokiej oceny przeprowadzonej przez Habilitantkę dyskusji.

Czwarty rozdział poświęcony został prezentacji modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa i jego empirycznej weryfikacji. Część ta stanowi znaczącą wartość dla dopełnienia całości monografii. Odnosi się ona do rozważań przeprowadzonych w rozdziale drugim i trzecim monografii w konsekwencji, których zostaje zaproponowana wielowymiarowa koncepcja zrównoważania przedsiębiorstwa oraz sformułowany hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania miały na celu weryfikację postawionych hipotez głównych H1-H8, które odnoszą się do istotności i udziału kolejnych zidentyfikowanych wymiarów w strukturze zrównoważenia przedsiębiorstwa. Dla poszczególnych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa sformułowane zostały hipotezy szczegółowe, odnoszące się do ich struktur (łącznie 13 hipotez szczegółowych). W pracy postawione zostały ponadto hipotezy H9 i H10, które odnoszą się kolejno do wagi wymiaru zintegrowanej logiki poznawczej oraz aksjologii holistyczno-altruistycznej oraz hipotezę odnoszącą się do relacji między zrównoważeniem przedsiębiorstwa, a jego wynikami



ekonomiczno-społeczno-środowiskowymi. Hipotezy te traktowane były jako dodatkowe, ponieważ znacząco wykraczały poza cel główny monografii, uznane jednak zostały za istotne z punktu widzenia prowadzonych rozważań oraz ich spójności logicznej. Przeprowadzone badania pozwoliły na skuteczne zweryfikowanie hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. W ich efekcie potwierdzone zostało, że wszystkie wyszczególnione teoretycznie wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa mają istotny udział w strukturze zjawiska, a wśród nich: wartość zrównoważona i trwała, orientacja prośrodowiskowa, orientacja prospołeczna, orientacja czasowa, zakres przestrzenny, aksjologia holistyczno-altruistyczna, zintegrowana logika poznawcza, zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Ponadto w efekcie przeprowadzonych badań oraz otrzymanych wyników stwierdzone zostało, że strukturę zrównoważenia przedsiębiorstwa budują dwa silnie współzależne czynniki jakimi są: zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa przyjmowane w kontekście wkładu w rozwój zrównoważony i trwałe przez przedsiębiorstwo oraz mechanizmów integrujących owe zobowiązania i działania na rzecz zrównoważenia. Ważnym efektem badań stał się również wniosek mówiący o tym, że choć przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu, a funkcjonujące w Danii charakteryzowały się istotnie statystycznie wyższym zrównoważeniem niż te działające w Polsce, to struktura zjawiska zrównoważenia przedsiębiorstwa była zbliżona niezależnie od kraju. Wskazuje to na możliwą uniwersalność zidentyfikowanych czynników wpływających na zdolność zrównoważenia przedsiębiorstwa. W konsekwencji empiryczna weryfikacja pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa dała podstawy dla sformułowania przez Autorkę koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwem wraz z swoistym kontinuum dającym podstawę do oceny zrównoważenia przedsiębiorstwa w przestrzeni pomiędzy podejściem instrumentalnym a holistycznym, w zakresie przyjmowanych dobrowolnie zobowiązań na rzecz społeczeństwa. W konkluzji odnoszącej się do części czwartej można uznać za istotny wkład dr Anny Zgrzywy-Ziemak przeprowadzenie badań empirycznych pozwalających na weryfikację struktury czynników mających znaczenie dla zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz sformułowanie dwuczynnikowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa.

W zakończeniu monografii dr Anna Zgrzywa-Ziemak sformułowała wnioski, uogólnienia oraz możliwości zastosowań praktycznych wypracowanego modelu, ponadto dokonała prezentacji weryfikacji związku pomiędzy zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami rozumianymi jako wyniki społeczno-ekonomiczno-środowiskowe. Przeprowadzone



badania przez Autorkę wykazały, że istnieje istotny związek korelacyjny między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami, co oznacza, że wzrostowi wartości obu czynników zrównoważenia przedsiębiorstwa towarzyszy wzrost zintegrowanych wyników przedsiębiorstwa. Wniosek jak zauważa sama Autorka jest istotny m.in. ze względu na prowadzone rozważania w zakresie związków pomiędzy zaangażowaniem społecznym i środowiskowym przedsiębiorstw a ich efektywnością, czy szeroko rozumianym powodzeniem. Kontynuując, przywoływane badania potwierdziły związek korelacyjny pomiędzy zobowiązaniem i działaniem na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały a jego wynikami - zarówno zintegrowanymi, jak i poszczególnymi grupami wyników.

Do osiągnięć naukowych dr Anny Zgrzywy-Ziemak, będących wyrazem Jej wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu można zaliczyć:

1. ustrukturalizowanie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa,
2. empiryczną weryfikację hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa,
3. sformułowanie wielowymiarowej koncepcji zrównoważania przedsiębiorstwa,
4. zaproponowanie kontinuum zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Podsumowując ocenę monografii pt. *Model zrównoważenia przedsiębiorstwa*, wskazanej przez Habilitantkę jako istotne osiągnięcie naukowe pragnę podkreślić wysoki walor opracowania zarówno z punktu widzenia oryginalności prezentowanych treści jak i niezwykle wysokiego poziomu merytorycznego prowadzonych rozważań, stanowiących jednoznaczną podstawę do sformułowania konkluzji, iż dr Anna Zgrzywa-Ziemak wzbogaciła nauki o zarządzaniu.

#### Ocena osiągnięć naukowo-badawczych

I. Autorstwo lub współautorstwo publikacji naukowych w czasopismach znajdujących się w bazie *Journal Citation Reports (JCR)* lub na liście *European Reference Index for the Humanities (ERIH)*

Habilitantka wykazała posiadanie w dorobku dwóch publikacji w bazie JCR lub na liście ERIH (jedna opublikowana, jedna w druku – dostarczone zaświadczenie) i są nimi:

1. Tworek K.B., Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., 2019, *Workforce diversity and organizational performance - European football clubs study*, Argumenta Oeconomica.



2. Hożej-Kamińska M., Zgrzywa-Ziemak A., Hożej M., Kamiński R., Martan J., 2015, *Simplicity as a feature of an organizational structure*, *Argumenta Oeconomica*, 1, 259-276.

II. Autorstwo lub współautorstwo monografii, publikacji naukowych w czasopismach międzynarodowych lub krajowych innych niż znajdujące się w bazach lub na liście, o których mowa w § 3, dla danego obszaru wiedzy

Na opublikowany dorobek naukowy Habilitantki po uzyskaniu stopnia doktora składa się 55 pozycji, w tym:

- autorstwo 1 monografii (przedstawiona do oceny jako istotne osiągnięcie monografia) oraz współautorstwo 1 monografii;
- autorstwo 4 i współautorstwo 16 publikacji w czasopismach naukowych, pracach i zeszytach naukowych (w tym 6 w języku angielskim);
- autorstwo 5 i współautorstwo 15 rozdziałów w monografiach bądź recenzowanych pracach zbiorowych (w tym 4 w języku angielskim);
- autorstwo 2 i współautorstwo 8 publikacji w materiałach konferencyjnych w tym 9 międzynarodowych i 1 krajowej;
- współautorstwo 1 ekspertyzy.

Generalnie publikacje Habilitantki w ocenianym okresie poświęcone były czterem zagadnieniom związanym z problematyką 1) zarządzaniu wiedzą i uczeniem się organizacji, 2) zrównoważenia przedsiębiorstwa i zarządzania nim, 3) współczesnych kierunków rozwoju w obszarze struktur organizacyjnych – ukierunkowanych na proste rozwiązania strukturalne, 4) metody i koncepcje zarządzania. Wskazane obszary pozwalają ulokować bez większych dylematów dorobek dr Anny Zgrzywy-Ziemak w nurcie dyskusji i badań nauk o zarządzaniu.

**Dokonując oceny dorobku Habilitantki z punktu odniesienia kryterium ilościowego, stwierdzam, że moja ocena jest zadowolająca.** Habilitantka po uzyskaniu stopnia doktora opublikowała 55 pozycje, co średniorocznie (przy okresie aktywności naukowej 15 lat) daje wartość blisko 4 opracowań rocznie. Wziąć należy dodatkowo pod uwagę okresy m.in. urlopów macierzyńskich i wychowawczych, które korygują efektywny czas pracy naukowej. W konsekwencji aktywność publikacyjną dr Anny Zgrzywy-Ziemak należy uznać za satysfakcjonującą z punktu widzenia procesu ubiegania się o stopień doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, co pozwala na sformułowanie konkluzji, że dorobek dr Anny Zgrzywy-Ziemak można uznać za

upowszechniony w wystarczającym stopniu w środowisku osób zajmujących się problematyką nauk o zarządzaniu. Pozytywnie oceniam również wymiar jakościowy prowadzonych prac naukowo-badawczych, znajdujący swoje odzwierciedlenie w zawartości publikacji i przedstawionych opracowań. Dorobek publikacyjny Habilitantki jest zasadniczo spójny. Publikacje Habilitantki odnoszą się do istotnych problemów, stanowiących przedmiot dyskusji w głównym nurcie nauk o zarządzaniu i charakteryzują się wysokim poziomem potencjału poznawczego, metodycznego i aplikacyjnego, pozwalając Habilitantce na wyprowadzanie wartościowych wniosków.

### III. Sumaryczny impact factor publikacji naukowych według listy Journal Citation Reports (JCR), zgodnie z rokiem opublikowania

Sumaryczny Impact Factor wynosi 0,378.

### IV. Liczba cytowań publikacji według bazy Web of Science (WoS) oraz Indeks Hirscha opublikowanych publikacji według bazy Web of Science (WoS)

Według deklaracji Habilitantki indeks Hirscha Jej publikacji wynosi w bazie Web of Science (WoS) 1, w bazie Scopus 1, w bazie Google Scholar 6. Prace, których Habilitantka była autorem lub współautorem były cytowane według bazy Web of Science (WoS) 3 raz, bazy Scopus 4 razy, bazy Google Scholar (bez autocytowań) 114, co w ocenie ogólnej świadczy o zadowalającym poziomie rozpoznawalności prac Habilitantki w środowisku naukowym.

### V. Kierowanie międzynarodowymi lub krajowymi projektami badawczymi lub udział w takich projektach

Za wystarczający należy również uznać dorobek dr Anny Zgrzywy-Ziemak w kontekście starań o uzyskanie stopnia naukowego doktora habilitowanego w kontekście zaangażowania w projekty naukowo-badawcze. Habilitantka jako wykonawca uczestniczyła łącznie w realizacji 18 projektów badawczych. W ramach wskazanych projektów dr Anna Zgrzywa-Ziemak była kierownikiem jednego projektu krajowego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. *Weryfikacja empiryczna związku między zdolnością uczenia się przedsiębiorstwa a jego wynikami w odniesieniu do teorii zrównoważonego rozwoju* (nr projektu: 2017/01/X/HS4/01485), współuczestnikiem i wykonawcą 2 projektów krajowych, przy czym jeden był finansowany przez Komitet Badań Naukowych, a drugi z środków Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Ponadto uczestniczyła jako

członek zespołu oraz beneficjent indywidualny w 15 projektach finansowanych ze środków Politechniki Wrocławskiej. 11 z nich było realizowanych w formule badań statutowych na przestrzeni lat 2005-2018, a 4 były projektami własnymi realizowanymi na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

#### VI. Międzynarodowe lub krajowe nagrody za działalność naukową

Dr Anna Zgrzywa-Ziemak uhonorowana została za swoją działalność naukową następującymi nagrodami: 1) wyróżnienie rozprawy doktorskiej przez Radę Naukową Wydziału Informatyki i Zarządzania, 2) Nagrodami Rektora Politechniki wrocławskiej nadanych za wyróżniający wkład w działalność Uczelni w latach 2012 oraz 2017.

#### VII. Wygłoszenie referatów na międzynarodowych lub krajowych konferencjach tematycznych

Habilitationka uczestniczyła aktywnie w różnej formie w 36 krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych organizowanych zarówno w Polsce jak i zagranicą. Na 13 konferencjach w tym 2 międzynarodowych uczestniczyła jako prelegent z zgłoszonym referatem. Ponadto w 6 przypadkach uczestniczyła jako członek komitetu organizacyjnego międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych pełniąc w nich różną rolę: członka Rady Programowej, współprzewodniczącego komitetu Organizacyjnego oraz sekretarza konferencji.

#### VIII. Udział w konsorcjach i sieciach badawczych

Dr Anna Zgrzywa-Ziemak uczestniczyła lub uczestniczy w pracach następujących sieci badawczych lub konsorcjów: 1) Konsorcjum CABGIN, 2) Konsorcjum pod nazwą - Międzynarodowa sieć wspierania badań i transferu wiedzy, jako płaszczyzna współpracy uczelni polskich i norweskich finansowanego z Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego, ustanowionego w ramach funduszy norweskich oraz funduszy EOG.

#### IX. Otrzymane nagrody i wyróżnienia

Oprócz wymienionych uprzednio nagród za osiągnięcia naukowe dr Anna Zgrzywa-Ziemak uhonorowana została Brązowym Medalem za Długoletnią Służbę (2015).

#### X. Udział w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism



Dr Anna Zgrzywa-Ziemak nie uczestniczyła w pracach komitetów redakcyjnych i radach naukowych czasopism.

#### XI. Członkostwo w międzynarodowych lub krajowych organizacjach i towarzystwach naukowych

Habilitantka wskazała zaangażowanie i członkostwo w dwóch organizacjach międzynarodowych: 1) Członek European Group for Organizational Studies (EGOS, od 2016 roku), 2) Członek European Academy of Management (EURAM, od 2018).

#### XII. Osiągnięcia dydaktyczne i w zakresie popularyzacji nauki lub sztuki

Opierając się o dostarczoną dokumentację mogę stwierdzić, że dr Anna Zgrzywa-Ziemak jest doświadczonym dydaktykiem. Jako twórca, opiekun i współopiekun realizowała szereg kursów dydaktycznych zarówno w języku polskim jak i angielskim. Prowadziła zarówno zajęcia dydaktyczne w formie ćwiczeń, wykładów, laboratoriów oraz seminariów, które pokrywają się z Jej obszarem zainteresowań naukowo-badawczych. Habilitantka wykazała, że była autorem lub współautorem 12 kursów dydaktycznych, a prowadziła łącznie 19 przedmiotów. Ponadto była opiekunem specjalności Zarządzanie Procesami Przedsiębiorstwa w latach 2013-2015. Na podkreślenie zasługuje również wskazany przez dr Annę Zgrzywę-Ziemak fakt, że uczestniczyła ona aktywnie w współtworzeniu wyżej wskazanej specjalności z globalną korporacją Wema System SA, a owa kooperacja była efektem bezpośredniej współpracy Habilitantki z korporacją. Dodatkowo była opiekunem i współopiekunem studenckiego koła naukowego *Unstoppable* w latach 2007-2018.

#### XIII. Opieka naukowa nad studentami oraz opieka naukowa nad doktorantami w charakterze opiekuna naukowego lub promotora pomocniczego

Dr Anna Zgrzywa-Ziemak wskazała, że w okresie między 2005-2008 oraz 2011-2018 wypromowała łącznie 21 prac licencjackich (w tym 4 w języku angielskim) oraz 19 prac magisterskich (w tym 3 w języku angielskim). Wg wskazanej dokumentacji Habilitantka pełni funkcję promotora pomocniczego w 2 przewodach doktorskich. Pełniła również opiekę naukową stypendysty Programu im. I. Łukasiewicza w okresie 2016-2018 oraz sprawowała opiekę nad nauczycielami akademickimi przyjeżdżającymi w ramach Staff Mobility for Teaching Programu ERASMUS+.

#### XIV. Staże w zagranicznych lub krajowych ośrodkach naukowych lub akademickich

Dr Anna Zgrzywa-Ziemak nie wykazała w swoim dorobku uczestnictwa w stażach w zagranicznych lub krajowych ośrodkach naukowych lub akademickich, co z całą pewnością jest ważne i wpływałoby na wzmocnienie potencjału naukowo-badawczego Habilitantki. Brak tego czynnika składowego w ocenie nie rzutuje jednak negatywnie na całościową jednoznacznie pozytywną ocenę Jej osiągnięć.

#### XV. Wykonanie ekspertyz lub innych opracowań na zamówienie organów władzy publicznej, samorządu terytorialnego, podmiotów realizujących zadania publiczne lub przedsiębiorców

Dr Anna Zgrzywa-Ziemak w swoim dorobku wykazała uczestnictwo w projekcie pt. *Model systemu transferu nowoczesnych rozwiązań w zakresie odnawialnych źródeł energii do przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa dolnośląskiego* (projekt nr Z/2.02/II/2.6/17/05) w ramach, którego była współautorem przygotowywanych ekspertyz.

#### XVI. Udział w zespołach eksperckich i konkursowych

Habilitantka w latach 2013-2014 była członkiem Wydziałowej Komisji Rekrutacyjnej Międzynarodowego Programu ERASMUS+ działającej na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

#### XVII. Recenzowanie projektów międzynarodowych lub krajowych oraz publikacji w czasopiśmie międzynarodowych i krajowych

Dr Anna Zgrzywa-Ziemak pełniła rolę recenzenta łącznie 5 artykułów naukowych, które były realizowane zarówno dla redakcji czasopism polskich jak i międzynarodowych.

#### XVIII. Osiągnięcia w obszarze działalności organizacyjnej

Dr Anna Zgrzywa-Ziemak w obszarze działalności organizacyjnej swojej macierzystej uczelni również wykazuje znaczne zaangażowanie. Aktualnie jest członkiem Rady Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej w kadencji 2016-2020. Ponadto jest przedstawicielem Wydziałowego Kolegium Elektorów dla Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. W ramach wskazanego Wydziału pełniła również w latach 2006-2012 funkcję zastępcy kierownika Zakładu Systemów Zarządzania i Marketingu ds. dydaktyki oraz aktualnie pełni funkcję zastępcy kierownika Zakładu Zarządzania i Rozwoju Organizacji.



### XVIII. Inne osiągnięcia wcześniej nie wymienione

W trakcie analizy przedstawionej dokumentacji zidentyfikowane zostały inne obszary osiągnięć Habilitantki zasługujące na podkreślenie, m.in.: 1) współpraca bezpośrednia z globalną korporacją Wema System SA, 2) działalność na rzecz samorozwoju i podnoszenia własnych kwalifikacji poprzez ukończone kursy oraz szkolenia.

Dokonując ogólnej oceny dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego Habilitantki należy go ocenić jak najbardziej pozytywnie. Podobnie w zakresie oceny działalności organizacyjnej. Natomiast działalność międzynarodową oceniam na poziomie wystarczającym. Ogólnie działalność dr Anny Zgrzywy-Ziemak w tym obszarze oceniam nader pozytywnie.

### Konkluzje końcowe

Przeprowadzona ocena osiągnięć dr Anny Zgrzywy-Ziemak w obszarach naukowo-badawczym, dydaktycznym, popularyzatorskim, organizacyjnym oraz współpracy międzynarodowej pozwala mi na sformułowanie wniosku, iż Habilitantka spełnia wymagania uzyskania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w odniesieniu do Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669, z 2019 r. poz. 39, 534.) oraz określone w art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach i tytułach naukowych oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.) oraz w Rozporządzeniu 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). W związku z powyższym wnioskuję o nadanie dr Annie Zgrzywie-Ziemak stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

