

dr hab. inż. Krzysztof Leja, prof. PG  
kierownik Katedry Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechniki Gdańskiej  
[kleja@pg.edu.pl](mailto:kleja@pg.edu.pl)

Sopot, 14 sierpnia 2021 r.

## Recenzja

**dorobku naukowego, dydaktycznego i organizacyjnego Pani dr Anety Stosik-Sołtyk w związku z postępowaniem habilitacyjnym w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, prowadzonym przez Radę Naukową Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**

### 1. Podstawa prawna i przedmiot recenzji

Podstawą prawną recenzji jest art. 221 ust. 5 ustawy z 20 lica 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce stopniach i tytule naukowym” (Dz. U. 2018 r. poz. 1668 ze zm.) o powołaniu mnie w skład komisji w postępowaniu habilitacyjnym, art. 219 przedmiotowej ustawy, stanowiący o warunkach koniecznych wymaganych od osoby ubiegającej się o nadanie tego stopnia naukowego oraz uchwała Rady Naukowej Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z 20 maja 2021 r. o powołaniu komisji w przedmiotowym postępowaniu habilitacyjnym, przesłana mi przez Panią prof. dr hab. Ewę Stańczyk-Hugiet, Dziekana Wydziału Zarządzania UE we Wrocławiu pismem z 25 maja 2021 r.

Przedmiotem oceny jest dorobek naukowy, dydaktyczny i organizacyjny Habilitantki ze szczególnym uwzględnieniem autorskiej monografii pt. „Współpraca w rywalizacji trenerów i instruktorów na rynku usług sportowo-rekreacyjnych” opublikowanej w 2020 r. jako „Studia i Monografie Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu nr 137”.

### 2. Informacje wstępne o Habilitantce

Pani Aneta Stosik-Sołtyk jest absolwentką Wydziału Wychowania Fizycznego Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu o specjalności Menedżer Sportu w 1996 r. Habilitantka uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu w 2003 r. w Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Pani dr Aneta Stosik-Sołtyk jest zatrudniona w macierzystej Uczelni od czasu zakończeniu studiów, kolejno na stanowiskach asystenta i adiunkta. W latach 2016-2020 pełniła funkcję prodziekan ds. nauczania na Wydziale Sportu, natomiast od 2020 r. pełni funkcję prodziekana ds. studenckich na tymże wydziale. W trakcie zatrudnienia w Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu Habilitantka pracowała również w Polsko-Czeskiej Wyższej Szkole Biznesu i Sportu „Collegium Glacense” (2007-2010), w której pełniła funkcję dziekana Wydziału Zarządzania, a także w Wyższej Szkole Bakowej we Wrocławiu (2007-2010), w której była zatrudniona na stanowisku starszego wykładowcy.

### **3. Droga naukowa Habilitantki**

Przed doktoratem Habilitantka koncentrowała swoje zainteresowania naukowe na problematyce związanej z determinantami sukcesu w organizacjach, w szczególności w organizacjach sportowych oraz kapitale intelektualnym organizacji sportu, rekreacji oraz turystyki. W tym czasie Habilitantka opublikowała kilka autorskich i współautorskich opracowań w „Pracach Naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” oraz 10 prac jako rozdziały w monografiach o zasięgu krajowym. Prace te należały do nielicznych, poruszających problematykę kapitału intelektualnego i determinant sukcesu organizacji sportowych.

Po uzyskaniu stopnia doktora Kandydatka kontynuowała zainteresowania wokół problematyki kapitału intelektualnego organizacji sportowych i rekreacyjnych, koncentrując się na kapitale ludzkim, a ponadto zainteresowała się współpracą międzyorganizacyjną jako źródłem budowania przewagi konkurencyjnej w organizacjach na rynku usług sportowych i rekreacyjnych. Wspólnym mianownikiem tych obszarów było poszukiwanie metod doskonalenia efektywności usług sportowo-rekreacyjnych, korzystając zarówno z zasobów wewnętrznych organizacji (kapitału ludzkiego), jak i budując powiązania międzyorganizacyjne (doskonaląc kapitał relacyjny). Problematyka jest ciekawa i ważna, również w naukach o kulturze fizycznej, a co nie mniej istotne w literaturze poruszana jest sporadycznie. Efektem badań Habilitantki było kilkanaście artykułów autorskich i współautorskich w publikacjach obiegu krajowego.

Drugim obszarem zainteresowań Habilitantki było wykorzystanie współpracy międzyorganizacyjnej do zwiększenia efektywności organizacji sportowych. Nie umniejszając dorobku krajowego, w uzasadnieniu wyboru drogi zainteresowań Habilitantki brakuje mi szerszych odniesień do literatury światowej, co jest istotnym mankamentem Jej dorobku.

Podjęcie problematyki znaczenia więzi międzyorganizacyjnych trenerów i instruktorów jako determinant doskonalenia efektywności i jakości usług branży sportowo-rekreacyjnej stało się punktem wyjścia podjęcia przez Habilitantkę badań nad kooperacją tych organizacji, co można uznać za nowatorskie. Badania Habilitantki są zdeterminowane głównie przez teorię relacyjną i paradygmat sieciowy. Atutem podjęcia tej problematyki jest fakt, iż lokuje się ona na przecięciu dwóch dyscyplin: nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o kulturze fizycznej, a tym samym jest to problematyka interdyscyplinarna.

### **4. Ocena dorobku publikacyjnego poza monografią habilitacyjną.**

Dorobek Habilitantki, poza głównym osiągnięciem przedłożony do recenzji składa się z dwóch części. Pierwszej, do której zaliczam artykuły pt. „Selected elements of motivational impact on sport performance in professional volleyball teams” opublikowany w czasopiśmie “Quality in Sport” (spoza ministerialnej listy czasopism); „Competences of professional volleyball team coaches in the opinion of experts” i The effectiveness of the Polish Sport Federations in Athletes’ Opinion”, opublikowane w czasopiśmie “Journal of Positive Management”; “HR Menedżer i wdrażanie koncepcji w małej firmie usługowej” oraz “Aktualne problem przedsiębiorczości podgórskich obiektów noclegowych na przykładzie Tatr I Bieszczad. Wybrane problemy organizacyjno –zarządcze” opublikowane w Pracach Naukowych UE we Wrocławiu. Tych artykułów jako niezwiązanych z głównym nurtem badawczym nie będę oceniał. Dodam

jedynie, że publikacje te świadczą o szerokich zainteresowaniach badawczych Habilitantki, poszukującej swojej drogi rozwoju naukowego.

Druga część załączonych publikacji jest w mniejszym lub większym stopniu związana z problematyką budowania więzi międzyorganizacyjnych, w tym kooperacji, dlatego je zrecenzuję.

W artykule pt. „Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów”, opublikowanym w 2014 r. Pracach Naukowych UE we Wrocławiu, którego Habilitantka jest Współautorką, zwrócono uwagę na mnogość ról trenera, co implikuje tworzenie sztabów szkoleniowych po to, aby doskonalić efektywność zespołów sportowych. W artykule wstępnie zdiagnozowano luki wiedzy specjalistycznej oraz przelazowano metody sprzyjające doskonaleniu efektywności zespołu. Artykuł jest ciekawą próbą zaprezentowania opinii trenerów, dotyczących poszerzenia składu sztabu szkoleniowego, w szczególności o osoby, które podejmą się pracy indywidualnej z zawodnikami w zakresie zwiększania ich samoświadomości, integrowania zespołu, budowania pozytywnej atmosfery i obniżania stresu.

W artykule pt. „Ku kooperacji w sporcie. Wyzwania dla rynku o wysokiej konkurencji”, opublikowanego w czasopiśmie „Quality in sport”, którego Współautorką jest Habilitantka, Autorzy podejmują próbę wykazania, że na rynku usług trenerów personalnych, coraz większe znaczenie uzyskuje kooperacja. Próba ta jest niezbyt udana, gdyż argumentacja Autorów jest oparta wyłącznie o własne doświadczenia, a nie o przeprowadzone badania.

Wartością dodaną artykułu pt. „Współdziałanie międzyorganizacyjne źródłem kreowania wartości”, opublikowanego w czasopiśmie „Marketing i Rynek”, którego Współautorką jest Habilitantka, jest pokazanie na podstawie badań przeprowadzonych we wrocławskich klinikach stomatologicznych skutków pozytywnych i negatywnych tworzenia kontraktów relacyjnych. Zgodzić się trzeba z Habilitantką, że „kooperacyjny model biznesu może stanowić istotne narzędzie strategii rozwoju organizacji usługowych”, gdyż tworzenie sieci relacji stwarza firmom usługowym nowe możliwości doskonalenia.

Kontynuacją rozważań omawianych wyżej jest artykuł pt. „Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych”, opublikowany w „Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. Autorka identyfikuje w nim elementy obniżające ryzyko biznesowe w kontraktach relacyjnych, jednocześnie podsumowując wyniki własnych badań Autorka stwierdza, że nie ma przykładów działań oportunistycznych we współpracy z konkurencją. Artykuł ten oceniam umiarkowanie pozytywnie, gdyż Autorka w konkluzji stwierdza, że tworzenie sieci powiązań na konkurencyjnym rynku usług medycznych prowadzi do synergicznych układów współpracy, jednak udział wniosków z badań własnych powinien być wyraźniej wyeksponowany.

Zbliżoną problematykę podejmuje Habilitantka również w artykule pt. „Kontrakty relacyjne na rynku usług medycznych” opublikowanym w czasopiśmie „Marketing i zarządzanie”, a jego wartością dodaną jest identyfikacja wartości kreowanych przez kooperację na rynku usług medycznych, istotnych z punktu widzenia organizacji, klienta oraz partnera w sieci. Ważne przy tym, zdaniem Habilitantki jest zachowanie tożsamości klinik stomatologicznych współpracujących i konkurujących zarazem w sieci kooperacji.

„Współdziałanie międzyorganizacyjne na rynku usług sportowych” to tytuł kolejnego artykułu, opublikowanego w czasopiśmie „Quality in Sport”, które Współautorką jest Habilitantka. W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych, dotyczących współpracy z konkurencją na rynku komercyjnych usług sportowych, tematyki słabo rozpoznanej w literaturze poświęconej kooperacji. Badania te dotyczyły determinant współpracy korzyści i zagrożeń podejmowania współpracy w usługach sportowych.

Ostatnie z opiniowanych opracowań pt. „Współpraca z konkurencją na rynku usług fitness-nowa jakość freelancingu na rynku pracy” jest rozdziałem monografii pod redakcją Doroty Kanafy-Chmielewskiej pt. „Wybrane aspekty współpracy organizacyjnej”, opublikowanej nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autorka przedstawia wyniki badań trenerów i instruktorów sportu i rekreacji, których celem była diagnoza kooperacji jako strategii relacyjnej jednoczesnej współpracy i konkurencji. Wnioskiem z badań jest potwierdzenie zasadności poszukiwania nowych, niestandardowych form współpracy na wysoce konkurencyjnym rynku trenerów i instruktorów.

Podsumowując ten fragment recenzji stwierdzam, że załączone opracowania zawierają zarówno rozważania teoretyczne jak i wyniki autorskich badań Habilitantki dotyczących kooperacji firm na rynkach usług medycznych i sportowo - rekreacyjnych. Ich zaletą jest podjęcie tematyki słabo rozpoznanej i przeprowadzenie autorskich badań ilościowych, natomiast istotnym mankamentem jest ograniczony zakres tych badań, co uniemożliwia uogólnianie wniosków, a także niewielka liczba pozycji bibliograficznych w opracowaniach przedłożonych do oceny i marginalne potraktowanie publikacji w czasopismach oraz wydawnictwach obiegu światowego, dotyczących różnych aspektów kooperacji, których w ostatnich latach nie brakuje.

Poza wymienionymi publikacjami, Habilitantka kilkunastokrotnie występowała podczas krajowych konferencji naukowych. Dorobek publikacyjny Habilitantki, poza głównym osiągnięciem pod względem ilościowym oceniam pozytywnie, natomiast pod względem jakościowym dostrzegam istotne braki dotyczące głównie czerpania z ograniczonej liczby prac naukowych publikowanych w obiegu światowym. Wśród publikacji Habilitantki brakuje prac umieszczonych w czasopismach o zasięgu światowym, co jest mankamentem, jednak zdaniem recenzenta niedyskwalifikującym dorobku w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

**5. Recenzja autorskiej monografii habilitacyjnej pt. pt. „Współpraca w rywalizacji trenerów i instruktorów na rynku usług sportowo-rekreacyjnych”, opublikowanej nakładem Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu nr 137, wskazanej przez Habilitantkę jako osiągnięcie naukowe.**

Monografia liczy 176 stron, na które składa się wstęp, 4 rozdziały, zakończenie, aneks zawierający 3 załączniki, a także bibliografia, wykaz rycin i tabel oraz streszczenie w języku angielskim. Bibliografia składająca się z ok. 240 pozycji zawiera ok. 10% artykułów w czasopismach lub wydawnictwach obiegu światowego, co jest udziałem zdecydowanie niewystarczającym w monografii habilitacyjnej.

Celem monografii, jak pisze jej Autorka była „identyfikacja paradoksu jednoczesnej rywalizacji i współpracy na rynku usług sportowych i rekreacyjnych oraz zaprezentowanie wyników

badania własnych” (s. 9). Celowi głównemu Habilitantka podporządkowała cele cząstkowe, jakimi były: „określenie determinant dotyczących współpracy z konkurencją, ukazanie obszarów nawiązywania współpracy oraz omówienie korzyści i ograniczeń współpracy na rynku konkurujących i współpracujących jednocześnie trenerów i instruktorów. Mam wątpliwości, czy „identyfikację paradoksu...”, można nazwać celem rozprawy habilitacyjnej, gdyż nasuwa się pytanie: jaki jest cel identyfikacji paradoksu..., co wyjaśnia dalsza część monografii.

Autorka w rozdziale pierwszym opisuje różne aspekty współpracy i współdziałania międzyorganizacyjnego. Interesujące są rozważania dotyczące znaczenia pojęć ‘współpraca’ i ‘współdziałanie’, należących do nurtu relacyjnego, koncentrując się na podmiotach badawczych jakimi były organizacje sportowe (s. 13). Doceniam też wyraźne dostrzeżenie przez Habilitantkę znaczenia kluczowych kompetencji w zakresie tworzenia relacji jako niematerialnych zasobów organizacji i zaproponowanie jej składowych (s. 17-18). Trafne są pytania, które Autorka monografii adresuje do, jak to określa „młodego” i szybko rozwijającego się rynku organizacji sportowych i usług rekreacyjnych, wskazując konieczność poszukiwania nowych metod działania tych organizacji, dążących do zawieranie kontraktów relacyjnych. Podzielam opinię Habilitantki, która jest zgodna z poglądami prof. Rafała Krupskiego, że szansą na sukces organizacji jest poszukiwanie okazji sprzyjających budowaniu przewagi konkurencyjnej, a jedną z nich jest budowanie relacji międzyorganizacyjnych. Brakuje mi natomiast w ocenianej pracy odniesień do określenia aliansów wiedzy, które z pewnością występują wśród organizacji będących przedmiotem zainteresowań Habilitantki. W podrozdziale 1.4 „Współpraca - podejście sieciowe” Autorka monografii prezentuje krótki przegląd definicji sieci. Zabrakło mi tu odniesienia się Autorki do nich i zaproponowania własnego określenia. Poza tym w rozprawie habilitacyjnej nie do przyjęcia są przywołania bibliografii za innymi autorami (a takich jest bardzo wiele), zwłaszcza w wypadkach, gdy dostęp do źródła nie stanowi większego problemu (np. przypis 4 pod tab. 1, s. 29 – dostęp on line: [https://www.researchgate.net/publication/247824000\\_The\\_Coevolution\\_of\\_Network\\_Alliances\\_A\\_Longitudinal\\_Analysis\\_of\\_an\\_International\\_Professional\\_Service\\_Network](https://www.researchgate.net/publication/247824000_The_Coevolution_of_Network_Alliances_A_Longitudinal_Analysis_of_an_International_Professional_Service_Network)).

Istotnym fragmentem pierwszego rozdziału jest przedstawienie perspektywy kontraktów relacyjnych, urzeczywistniających współpracę międzyorganizacyjną. Habilitantka słusznie zauważa, że kontrakty te są długoterminowe, a podczas ich trwania może następować modyfikacja zasad współpracy konkurujących organizacji (s. 37). W podrozdziale 1.7. Habilitantka prezentuje kooperację jako szczególną relację współpracy i rywalizacji. Rozważania Autorki oceniam pozytywnie – istotny jest fakt, iż Habilitantka poza korzyściami, dostrzega również zagrożenia związane z budowaniem relacji kooperacyjnych. Autorka trafnie zauważa, że strategia kooperacji ma pobudzać napięcia między rywalami, a nie je obniżać (s. 49). W podrozdziale tym brakuje mi odniesień do pojęć ‘paradoks’, ‘paradoks strategiczny’ oraz ‘zarządzanie paradoksami’, o których w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele ważnych prac (np. M. Lewis

et al.<sup>1</sup>, S. Yami et al.<sup>2</sup> B.de Wita i R. Meyera<sup>3</sup>, T. Raza-Ulah et al.<sup>4</sup>, L. Putnam et al.<sup>5</sup>, etc.). Moja ocena dotycząca tego rozdziału jest krytyczna.

Rozdział drugi monografii poświęcony jest rynkowi usług sportowo-rekreacyjnych. Habilitantka wykazuje się dużą wiedzą na ten temat, związaną nie tylko z analizą literatury, lecz także z własnymi doświadczeniami, wieloletniej praktyki zawodowej w tym obszarze. Autorka monografii lokuje sport-rekreację na rynku usług, wykazując jego szybki wzrost w minionej dekadzie (s. 59-61), co wiąże się m.in. ze wzrostem aktywności sportowej Polaków (s. 63). Autorka rozprawy proponując znaczenie pojęcia 'sport', wyraźnie podkreśla fakt, iż aktywność fizyczna z tym związana „może przejawiać się rywalizacją lub jej brakiem”, dostrzegając również znaczenie sportu dla kreowania marki przedsiębiorstw, które go wspierają. Wartościowe są także rozważania dotyczące rynku usług rekreacyjnych, które zdaniem Habilitantki są ważnym środkiem budowania dobrostanu, tj. zarówno sprawności fizycznej i optymalnego samopoczucia psychofizycznego. W kolejnym podrozdziale (2.5) Autorka monografii wyjaśnia zmiany jakie zaszły na rynku trenerów i instruktorów sportu w związku z deregulacją tych zawodów w 2013 r. Zdaniem Habilitantki deregulacja ta zachwiała rynkiem kadr trenerskich i instruktorskich w Polsce (s. 81). Brakuje mi w tej części monografii bardziej szczegółowej, autorskiej oceny wpływu wprowadzonej deregulacji na jakość usług oferowanych przez trenerów i instruktorów usług sportowo-rekreacyjnych. Rozdział ten oceniam umiarkowanie pozytywnie.

W rozdziale trzecim Habilitantka prezentuje metodykę i przebieg badań własnych, których celem jest wypełnienie luki poznawczej, która sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: czy podmioty rynku sportowego wykorzystują strategię łączenia współpracy i konkurencji? (s. 86). Autorka monografii słusznie zauważa, że problem jednoczesnej rywalizacji i współpracy w organizacjach sportowych jest ciekawy na poziomie poznawczym i aplikacyjnym i z pewnością jego podjęcie jest zasadne, gdyż może wskazać drogę do podniesienia efektywności i konkurencyjności organizacji sportowych (s. 87). Trudno się natomiast zgodzić z Autorką, że problematyka kooperacji podejmowana jest w literaturze relatywnie rzadko, natomiast trafne jest spostrzeżenie, że dotyczy to obszaru kultury fizycznej i sportu.

Habilitantka w tej części monografii przeanalizowała relacje między trenerami i instruktorami sportu oraz instruktorami rekreacji, formułując następujące cele badań:

1. Ocena motywów współpracy trenerów i instruktorów sportu i rekreacji na rynku usług.
2. Identyfikacja sposobów współpracy trenerów i instruktorów.
3. Ocena uwarunkowań współpracy w usługach sportowo-rekreacyjnych.

---

<sup>1</sup> Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, Vol. 25. No. 4, pp. 760-776; Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 50. No. 2, pp. 127-149.

<sup>2</sup> Yami, S., Castaldo, S., Dgnino, G.B., Le Roy, F. (2010). *Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar.

<sup>3</sup> De Wit, B., Meyer, R. (2014). *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage: Text and Readings*. Cengage Learning EMEA.

<sup>4</sup> Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, Vol. 43. No. 2, pp. 189-198.

<sup>5</sup> Putnam, L., Fairhurst, G.T., Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*. Vol. 10, No. 1, 65-171.

4. Identyfikacja korzyści i zagrożeń wynikających z jednoczesnej współpracy i rywalizacji na rynku usług wśród trenerów i instruktorów” (s. 88).

Sformułowanym celom podporządkowała następujące pytania badawcze (s. 88):

„1. Jakie są powody podejmowania współpracy między trenerami i instruktorami na konkurencyjnym rynku usług rekreacyjnych i sportowych?

2. W jaki sposób trenerzy i instruktorzy współpracują w ramach wzajemnej konkurencji?

3. Jakie są pozytywne i negatywne skutki podejmowania współpracy z konkurencją?”.

Cele i pytania badawcze zostały trafnie i poprawnie sformułowane. Habilitantka wykazała się zarówno znajomością metod jakościowych i ilościowych oraz zrozumieniem, że jeden rodzaj badań dopełnia drugi.

Badani ilościowe, z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego i badania jakościowe, na podstawie wywiadów wg autorskiego kwestionariusza zostały poprzedzone krytyczną analizą piśmiennictwa. Szkoda, że w niewielkim stopniu sięgano do prac publikowanych w czasopiśmie obrotu światowego jako do materiałów źródłowych.

Ciekawym dopełnieniem metod badawczych było przeprowadzanie wywiadu grupowego metodą ekspercką (delficką). Główne badania poprzedzono badaniami pilotażowymi, aby sprawdzić procedurę badawczą, co jest zabiegiem trafnym. Przyjętą metodykę badawczą uważam za poprawną. Po zakończeniu pierwszego etapu badań Habilitantka sformułowała dwie hipotezy (s. 99):

„H: Instruktorzy i trenerzy w branży usług sportowych i rekreacyjnych podejmują jednoczesną współpracę i rywalizację ze swoją konkurencją.

H: Współpraca między trenerami i instruktorami odbywa się z wykorzystaniem zasobów relacyjnych i dotyczy wielu obszarów”.

Istotnym uzupełnieniem rozdziału metodycznego jest identyfikacja ograniczeń przyjętej metodyki badawczej, co pozwoliło Autorce monografii w dalszej części zminimalizować liczbę błędów, a tym samym zwiększyć wiarygodność badań. Rozdział ten oceniam pozytywnie.

Ostatni, czwarty rozdział monografii jest prezentacją wyników przeprowadzonych badań oraz wniosków. Nie posiłkując się zbyt wyszukаныmi metodami analizy statystycznej Habilitantka przedstawiła wyniki badań, które wskazują na wąskie pojmowanie konkurencji przez instruktorów i trenerów, a co drugi badany jako planowane wskazał działania łączące rywalizację i współpracę, tj. poszukiwanie możliwości budowania więzi kooperacyjnych (s. 108). Trafne, zdaniem recenzenta jest stwierdzenie Habilitantki, że kooperacja wpisuje się w strategię długofalowego budowania przewag konkurencyjnych organizacji (s. 109).

Wyjątkowo interesującym wynikiem badania jest fakt, iż ok. 2/3 respondentów zawierało umowy ustne, dotyczące nawiązywania kontaktów relacyjnych – świadczy to o wysokim stopniu zaufania w środowisku trenerów i instruktorów. Wśród badanych zarysowała się prawidłowość, że osoby młodsze chętniej przystępowały do współpracy z konkurencją, a zakres współpracy obejmował głównie wymianę poglądów i zdobywanie nowej wiedzy, a także doskonalenie rozwój podczas wspólnych warsztatów i szkoleń (s. 115). Natomiast obszary współpracy obejmowały głównie metody treningowe, formy prowadzenia zajęć, technologie i sprzęt, a także organizacje eventów (s. 116).

Najważniejsza, zdaniem respondentów w budowaniu relacji kooperacyjnych jest dobra komunikacja i zaufanie we współpracy, a co za tym idzie etyka współpracy z konkurentem. To bardzo cenne wskazania, z pewnością warte rozpowszechnienia nie tylko w nauce. Nie dziwi, że głównym motywatorem współpracy respondentów z konkurencją jest rozwój własnej firmy i zadowolenie klientów (s. 125).

Istotne jest, że Autorka monografii dostrzegając liczne korzyści z kooperacji wskazała także na wiele zagrożeń (s. 128), w tym m.in. dyfuzję wiedzy niejawną między partnerami sieciowymi (s. 126). Wnioski sformułowane przez Habilitantkę (s. 133), potwierdzające przyjęte hipotezy badawcze uważam za ważne dla rozwoju branży sportowo – turystycznej.

Monografia przedstawiona jako osiągnięcie naukowe poszerza obszar badań nad kooperacją o obszar usług sportowo-rekreacyjnych, a tym samym, mimo wskazanych mankamentów stanowi wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Wypełnia bowiem lukę piśmiennictwa, dotyczącego podejścia relacyjnego zarządzania strategicznego w usługach sportowo-rekreacyjnych i pozwala na poznanie zjawiska kooperacji wśród trenerów i instruktorów pracujących na rynku usług sportowo-rekreacyjnych. Monografia ma także walor aplikacyjny, gdyż może być pomocna organizacjom sportowo-rekreacyjnym, które zamierzają doskonalić współpracę międzyorganizacyjną, a dzięki temu doskonalić jakość oferowanych usług, tworząc ich wartość dodaną.

## **6. Recenzja dorobku dydaktycznego, popularyzatorskiego i organizacyjnego**

Aktywność dydaktyczną Habilitantki w zakresie prowadzonych zajęć dydaktycznych, prowadzenia i recenzowania prac dyplomowych licencjackich i magisterskich, a także promotorstwa pomocniczego oceniam pozytywnie. Na uwagę w zakresie osiągnięć dydaktycznych zwraca udział Pani dr Anety Stosik - Sołtyk w jednym z projektów, w ramach programu POWER, dotyczącego programów kształcenia i rozwoju AWF we Wrocławiu, w którym Habilitantka pełniła rolę koordynatora jednego z modułów projektu.

Skromna jest natomiast liczba recenzji artykułów w czasopismach krajowych. Współpraca międzynarodowa Habilitantki jest na poziomie akceptowalnym (cztery kilkudniowe wizyty studyjne w różnych uczelniach Europy i USA). Pozytywnie oceniam aktywność szkoleniowo-dydaktyczną Habilitantki, a także fakt współpracy naukowej z innymi instytucjami akademickimi (w dokumentacji habilitacyjnej załączono potwierdzenie takiej współpracy z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu).

W dorobku Habilitantki po doktoracie brakuje kierowania lub udziału jako główny wykonawca w projektach badawczych, finansowanych przez NCN lub inne agendy zewnętrzne, w których pozyskanie projektu wymaga udziału w postępowaniu konkursowym. Dorobek organizacyjny Habilitantki jest zdecydowanie ponadstandardowy (m.in. pełnienie funkcji prodziekana Wydziału Wychowania Fizycznego i Sportu AWF we Wrocławiu w kadencji 2016-2020 i 2020-2024, a także członka Senatu tej Uczelni), co (niestety) nie zawsze ułatwia koncentrowanie należytej uwagi na aktywności naukowej.

## 7. Konkluzja

Silną stroną dorobku naukowego Habilitantki jest podjęcie problematyki kooperacji na rynku usług sportowo-rekreacyjnych, co wypełnia lukę istniejącą w literaturze. Co więcej zaletą problematyki monografii jako osiągnięcia naukowego jest fakt, iż lokuje się ona na przecięciu dziedziny nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także dziedziny nauk medycznych i nauk o zdrowiu, w dyscyplinie nauki o kulturze fizycznej. Silną stroną monografii jest zaplanowanie i przeprowadzenie badań jakościowych i ilościowych nad kooperacją wśród przedstawicieli firm oraz freelancerów, oferujących usługi sportowo-rekreacyjne. Rozdziały metodyczny oraz zaprezentowane w monografii wyniki badań, a także umiejętność formułowania wniosków przez Autorkę oceniam pozytywnie.

Monografia habilitacyjna ma także szereg słabości, wśród których głównymi są: niefortunne sformułowanie celu, niedoskonały rozdział pierwszy teoretyczny, o czym pisałem we wcześniejszej części recenzji, wyjątkowo skromny udział piśmiennictwa światowego, dotyczącego zarówno kapitału relacyjnego, więzi międzyorganizacyjnych jak i kooperacji, a także cytowanie wielu prac autorów zagranicznych za autorami polskich opracowań.

Konkludując uważam, że pozytywne strony głównego osiągnięcia naukowego zgłoszonego w przedmiotowym postępowaniu habilitacyjnym w niewielkim stopniu przeważają nad uwagami krytycznymi i mankamentami monografii. Taka konkluzja pozwala mi na stwierdzenie, że Habilitantka posiada w dorobku osiągnięcia naukowe, stanowiące znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości oraz wykazuje się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni, a tym samym spełnia wymogi Art. 219 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 r.



Krzysztof Leja