

Częstochowa 05.02.2022 r.

Prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik  
Państwowa Uczelnia Angelusa Silesiusa  
Instytut Przyrodniczo – Techniczny  
ul. Zamkowa 4  
58-300 Wałbrzych

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 7.02.2022



## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety Stolarskiej - Szelaąg „Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości”**

### Wstęp

Niniejsza recenzja została opracowana na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 25 stycznia 2022 roku - pismo R-WZ-BD-510-1/2019 z dnia 26.01. 2022 r.

Recenzja zawiera następujące rozdziały:

1. Ogólną charakterystykę rozprawy,
2. Charakterystykę tematu oraz tez rozprawy,
3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego,
4. Uwagi i kwestie dyskusyjne,
5. Ocenę pracy jako rozprawy doktorskiej,
6. Wniosek końcowy.

### 1. Ogólna charakterystyka rozprawy

Rozprawa zawiera 247 stron tekstu podstawowego , podzielonego na 5 rozdziałów, spisu treści, wstępu, zakończenia, bibliografii zawierającej 409 pozycji, w tym 316 anglojęzycznych – stanowi 77 % bibliografii (z taką proporcją recenzent w trakcie swojej pracy spotyka się po raz pierwszy), spisu tabel, spisu rysunków, streszczeń w języku polskim i angielskim, oraz 2 załączników.

Pracę stanowi poważny wkład do badań nad zagadnieniem zwinności przedsiębiorstwa, które bezpośrednio mieści się w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości, gdzie



niepewność otoczenia i zmiany w nim zachodzące stały się dla menadżerów jednym z kluczowych zagadnień do badań. Dysertacja jest prezentacją nowego, oryginalnego podejścia wykorzystującego zmiany i kształtowanie nowych rozwiązań organizacyjnych w aktualnie nieprzewidywalnym świecie, konieczne są nowe impulsy w zakresie metod zarządzania – takim rozwiązaniem jest zwinność organizacji. Na podstawie analizy zagranicznych pozycji literatury, autorka wywnioskowała, że powstało już wiele różnych definicji dotyczących zwinności. Nadal jednak nie jest oczywiste, w jaki sposób zwinność pozwala na wzrost przedsiębiorstw, czy zjawisko zwinności może być z powodzeniem wprowadzane w Polsce, czym właściwie różni się pojęcie zwinności, od dawno opisaną już elastycznością przedsiębiorstw i przede wszystkim jak zwinność mierzyć i wprowadzać w przedsiębiorstwach. Literatura na temat zwinności w biznesie jest niewystarczająca i obejmuje przede wszystkim zagraniczne opracowania. Brakuje ram kompleksowych, które pozwoliłyby na konceptualizację pojęcia. Wiele badań empirycznych wskazuje na fakt, że zwinność może okazać się niezwykle ważnym pojęciem w zarządzaniu, nie tylko dla przedsiębiorstw produkcyjnych, gdzie przyjmuje się ją i wprowadza również na polskich rynkach, ale także dla przedsiębiorstw usługowych. Dlatego też Autorka chciała przybliżyć funkcjonowanie zwinności na jednym z najlepiej rozwijających się w danym okresie rynku – rynku najmu nieruchomości.

Interesujące są przesłanki podjęcia tematu dysertacji wynikał z zainteresowań Autorki, związanych z obserwacją zjawisk zachodzących na rynkach inwestycyjnych, w tym na rynku najmu nieruchomości i śledzeniem działań mogących uregulować jego działanie. Autorka przy wyborze tematu kierowała się również chęcią rozszerzenia aktualnego stanu wiedzy co do najnowszych trendów w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Na podstawie przytoczonych przesłanek i przeprowadzonej krytycznej analizie literatury Doktorantka zaobserwowała lukę badawczą w naukach o zarządzaniu i jakości, dotyczącą metod zarządzania przedsiębiorstwami, które pozwalają na ich przystosowanie się do niepewnego i turbulentnego środowiska i pomagają radzić sobie z niepewnością, wahaniem rynku i nieoczekiwanymi zachowaniami klientów.

Wszystko to, co zostało poddane badaniom przez Doktorantkę jest niezmiernie ważne, bowiem pełne wdrożenie proponowanych rozwiązań staje się koniecznością z uwagi na

konieczność dostosowania metod zarządczych do aktualnych i przyszłych uwarunkowań zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych.

Zagadnienie zwinności organizacyjnej jest tematem bardzo obszernym, dysertacja jest próbą zdefiniowania tego zagadnienia dla przedsiębiorstw na warszawskim rynku najmu nieruchomości z możliwością ich wykorzystania dla innych podmiotów gospodarczych. Wszystkie te aspekty zawiera prezentowana praca, składa się ona z następujących komponentów :

Wstęp – stanowiące preludeum do zasadniczych badań, związanych z wprowadzenia na większą skalę zwinności w zarządzaniu przedsiębiorstwami, określenie problemu badawczego: Jak wykorzystanie zwinności organizacyjnej wpływa na wzrost przedsiębiorstw na warszawskim rynku najmu nieruchomości? Wymienione przesłanki oraz zakreślona przez Doktorantkę luka poznawcza i badawcza pozwoliły na określenie głównego celu pracy, którym było: Identyfikacja i weryfikacja zależności pomiędzy zwinnością organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących na warszawskim rynku najmu nieruchomości, a wzrostem tych przedsiębiorstw, Autorka sprecyzowała także cele szczegółowe ( analityczne 1÷6 i empiryczne 7÷ 8) do których zaliczyła:

1. konceptualizacja pojęcia zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
2. uporządkowanie definicji zwinności oraz elastyczności przedsiębiorstw;
3. prezentacja dotychczasowych badań dotyczących zwinności przedsiębiorstw na podstawie przeglądu literatury;
4. diagnoza i charakterystyka uwarunkowań rozwoju zwinności w przedsiębiorstwach usługowych;
5. identyfikacja specyfiki działalności rynku najmu nieruchomości;
6. analiza obszarów przedsiębiorstwa, które determinują zwinność i wpływają na wzrost przedsiębiorstwa w sytuacjach gwałtownych zmian w przedsiębiorstwie usługowym;
7. stworzenie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zwinności w danych obszarach działalności przedsiębiorstwa;
8. weryfikacja efektów wprowadzenia zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem i jego wzrostu.

Autorka dokonała systematycznego przeglądu literatury celem zidentyfikowania i dokonania oceny dotychczasowych badań z wybranego obszaru. Kolejno dokonano

sformułowania problemu badawczego, co pozwoliło na wyznaczenie zakresu i kierunku badań oraz dało podstawę do wyłonienia metod, technik, narzędzi badawczych oraz hipotez, które zostały weryfikowane. Postawienie hipotezy było niezbędną częścią badania i miało na celu określenie współzależności pomiędzy danymi zmiennymi. W opracowaniu postanowiono więc następujące hipotezy:

**Hipoteza główna: Bardziej zwinne przedsiębiorstwa działające na warszawskim rynku najmu nieruchomości wykazują szybszy wzrost niż przedsiębiorstwa mniej zwinne.**

Dodatkowo, autorka postawiła cztery hipotezy szczegółowe:

**H1: Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost zatrudnienia.**

**H2: Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost przychodów przedsiębiorstwa.**

**H3: Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na rozwój sieciowy (ekspansja geograficzna, ekspansja na różne segmenty, franczyza).**

**H4: Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na możliwość wprowadzenia nowych usług lub udoskonalenia już istniejących (innowacyjności usługowej).**

Na potrzeby badania opracowany został model badawczy, który miał pomóc w odpowiedzi na powyższe hipotezy. Na podstawie analizy literatury przedmiotu, autorka wyszczególniła podstawowe obszary zwinności w przedsiębiorstwie oraz obszary wzrostu przedsiębiorstwa.

W części praktycznej, zaproponowano zestaw nieskomplikowanych, podstawowych i mierzalnych wskaźników statystycznych, które można ocenić przy pomocy danych finansowych dowolnego przedsiębiorstwa w zestawieniu z danymi pozyskanymi z badania ankietowego. Wyjściową metodą badawczą zastosowaną w pracy była analiza danych historycznych. W części empirycznej pracy, do wnioskowania wykorzystane zostały wyniki badań, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym.

Problematyka pracy doktorskiej związana jest z dziedziną nauk społecznych i dyscypliną nauki o zarządzaniu i jakości. Praca doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Określony w rozprawie problem badawczy oraz luka badawcza wynikały z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu i wyeksponowanych w publikacjach wyników badań

naukowych autorstwa polskich i zagranicznych badaczy - które stanowią zasadniczy filar części teoretycznej rozprawy. Zastosowano krytyczną analizę literatury, analizę porównawczą, statystykę opisową oraz analizę korelacyjną. Podmiotem badań było 88 przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku najmu nieruchomości w Warszawie, przy czym wstępnym etapem badań było badanie pilotażowe na grupie trzech przedsiębiorstw z rejonu Częstochowy, w celu weryfikacji narzędzia badawczego.

**Rozdział 1** - Zwinność organizacyjna jako podstawa w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, dokonano w nim genezy koncepcji zwinności w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości. Doktorantka opisała definicje zwinności, jakie pojawiały się w literaturze przedmiotu na przestrzeni lat, następnie stworzyła własną definicję zwinności, według której zwinność jest koncepcją obejmującą proaktywne działania podejmowane przez pracowników oraz zarządzających przedsiębiorstwem, które prowadzą do kształtowania systemu postaw i zasobów w stosunku do szans w otoczeniu biznesowym oraz przyczyniają się do nabycia przez przedsiębiorstwo umiejętności do jak najszybszego działania w sytuacji kryzysowej i dążenia do wzrostu przedsiębiorstwa. W rozdziale tym dokonano również porównania pojęcia zwinności z innymi, zbliżonymi definicyjnie koncepcjami – elastycznością, responsywnością, organizacją fraktalną oraz virtual manufacturing. Kolejno Autorka przedstawiła cechy zwinnych przedsiębiorstw i ich wpływ na strukturę przedsiębiorstwa. Omówione zostały modele zwinności: model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, model strategicznej zwinności oraz model zwinności oparty na organizacji pracy ludzkiej. Kolejno opisana została zwinność strategiczna w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, dokonano charakterystyki strategii zarządzania, które przyczyniają się do rozwoju cech zwinności w przedsiębiorstwie. Autorka przybliżyła znaczenie wydajności operacyjnej, przywództwa strategicznego i roli menedżera w przedsiębiorstwach zwinnych. W ostatnim podrozdziale opisane zostały zasady kreowania pozytywnego wizerunku w otoczeniu zwinnych przedsiębiorstw poprzez współpracę środowiskową i zrównoważony rozwój. Jak wykazano, zarówno zwinność, jak i zrównoważony rozwój są konieczne, by sprostać wymaganiom klientów oraz przetrwać presję środowiskową i konkurencyjną.

**Rozdział 2** - Kształtowanie się zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie usługowym działającym na rynku najmu, wyłonione i opisane zostały obszary, w jakich zwinność może

funkcjonować w przedsiębiorstwie. Autorka podała pięć obszarów, jednakże ostatni z nich nie został poddany analizie w badaniu empirycznym, gdyż dotyczy on tylko i wyłącznie przedsiębiorstw produkcyjnych. Do wyłonionych obszarów w przedsiębiorstwach usługowych zaliczono: szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą, elastyczne zasoby, zarządzanie ryzykiem oraz kapitał relacyjny. Pierwszy podrozdział dotyczący szybkości reakcji, zawiera podział zmian ze względu na kategorię, ponadto przeanalizowane zostały fazy wprowadzania zmian do przedsiębiorstwa, jak również typowe reakcje pracowników na zmiany. Drugi podrozdział obejmuje zagadnienie zarządzania ryzykiem. Autorka zdefiniowała pojęcia ryzyka oraz dokonała charakterystyki ryzyk dla przedsiębiorstw usługowych, jak i zagadnienia ERM ang. Enterprises risk management. Trzeci podrozdział to studium nad elastycznymi zasobami przedsiębiorstwa. Autorka skupiła się na scharakteryzowaniu roli elastycznych zasobów w kreowaniu zwinności przedsiębiorstwa. Opisane zostało znaczenie IT dla współczesnych przedsiębiorstw, scharakteryzowano znaczenie kapitału relacyjnego. Jest to zasób organizacyjny związany z relacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi, pomiędzy partnerami, klientami i pracownikami, będący fundamentem budowania zwinnych zachowań w przedsiębiorstwie. Na podstawie analizy literatury dokonanej w tym podrozdziale, Doktorantka wywnioskowała, że kapitał relacyjny jest istotnym czynnikiem wzrostu przedsiębiorstw. W związku z tym dokonano obszernego omówienia zagadnienia kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie. Przedostatni podrozdział rozdziału dotyczy obszaru elastycznego wytwarzania w przedsiębiorstwach zwinnych. Jest to piąty obszar występowania zwinności, który nie został dopuszczony do badań empirycznych w niniejszej pracy. Z uwagi na ważność problemu zwinnego wytwarzania i produkcji, autorka podjęła się charakterystyki metod Scrum oraz Kanban. W ostatnim podrozdziale opisano specyfikę zwinnego przedsiębiorstwa o charakterze usługowym, działającego na rynku nieruchomości, jako odpowiedź na zmienność otoczenia. Autorka opisała rynek najmu nieruchomości, dokonała charakterystyki przedsiębiorstw na nim działających oraz ogólnej kondycji rynku na podstawie raportów branżowych i ministerialnych.

Rozdział 3 - Metodyka ilościowych i jakościowych badań empirycznych, zawiera pełne studium nad metodyką ilościowych i jakościowych badań empirycznych. W pierwszej kolejności przedstawiono powtórnie lukę badawczą i umiejscowiono temat w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości, kolejno przedstawiony został cel główny oraz cele szczegółowe pracy. Postawione zostało pytanie badawcze, wyłoniona została hipoteza główna oraz cztery hipotezy szczegółowe. W dalszej części dokonano prezentacji modelu badawczego i jego

operacjonalizacji. Doktorantka wykazała różnice pomiędzy wzrostem a rozwojem przedsiębiorstwa, następnie, odnosząc się do poszczególnych elementów wzrostu, wskazane zostały odniesienia literaturowe, podkreślające znaczenie tych elementów dla grupy badawczej. Każda z postawionych hipotez badawczych została szczegółowo opisana na podstawie analizy literatury przedmiotu. W rozdziale został przedstawiony projekt badań i próba badawcza. Autorka opisała zakres badań, metody doboru próby oraz narzędzie badawcze. Opisanie zostały również skale użyte do badania ilościowego. Autorka dokonała charakterystyki metod realizacji badania jakościowego oraz uwarunkowała zasadność ich przeprowadzenia, ostatnia część rozdziału to opis zastosowanej metody analizy statystycznej. Dokonano w niej oceny narzędzia badawczego pod kątem rzetelności i trafności użycia konkretnych obszarów zwinności. Do ewaluacji uzyskanych odpowiedzi i ich wiarygodności zastosowany został współczynnik Alfa Cronbacha. Dokonano analizy dla podskal zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. Następnie opisane zostały metody statystyczne, które znalazły zastosowanie w badaniu empirycznym przedstawionym w rozdziale czwartym.

Rozdział 4 - Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości, zaprezentowane zostały wyniki badań ilościowych. Dokonano opracowania statystyk opisowych w odniesieniu do próby badawczej oraz do wyników dotyczących poszczególnych obszarów wzrostu przedsiębiorstwa. Została zaprezentowana próba badawcza i jej: wielkość, struktura według kryterium wielkości przedsiębiorstwa, struktura według kryterium wieku przedsiębiorstwa, struktura według kryterium działalności. Kolejno dokonano analizy zmian wartości wzrostu badanych przedsiębiorstw. W kolejnym podrozdziale został oceniony wpływ zwinności na zmianę zatrudnienia w okresie od 2017 do 2019 roku oraz od 2020 do maja 2021 roku dla czterech podskal: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. Kolejno oceniono wpływ zwinności przedsiębiorstw na zmianę zatrudnienia w okresie od 2017 do 2019 roku oraz od 2020 do maja 2021 roku dla czterech podskal: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. W kolejnym podrozdziale opisano wpływ zwinności przedsiębiorstw na przychody w okresie od 2017 do 2019 roku oraz od 2020 do maja 2021 roku dla czterech podskal: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. Przedostatni rozdział to studium nad wpływem zwinności przedsiębiorstw na zmianę liczby jednostek przedsiębiorstwa w okresie



od 2017 do 2019 roku oraz od 2020 do maja 2021 roku dla czterech podskal: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. W ostatnim podrozdziale scharakteryzowano wpływ zwinności przedsiębiorstw na innowacyjność usługową w okresie od 2017 do 2019 roku oraz od 2020 do maja 2021 roku dla czterech podskal: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego, dokonano także podsumowania wyników badań ilościowych oraz przedstawienia modelu badawczego w ujęciu empirycznym.

Rozdział 5 - Wyniki badań studium przypadku, przedstawione zostały wyniki badań jakościowych nad oceną stanu funkcjonowania pojęcia zwinności w przedsiębiorstwach z warszawskiego rynku najmu nieruchomości. Rozdział ten jest kontynuacją rozdziału czwartego, opisującego wyniki badań ilościowych. Z uwagi na fakt, że jedynie niektóre z postawionych pytań badawczych oraz hipotez, znalazły potwierdzenie w badaniu ilościowym, Doktorantka zdecydowała się na uzupełnienie pracy o badania jakościowe. Przeprowadzenie wywiadów z przedsiębiorcami pozwoliło na analizę problemów przedsiębiorstw, której nie można było wykonać przy pomocy wyłącznie badania ilościowego. Rozdział zakończony jest podsumowaniem wyników badań jakościowych.

## 2. Charakterystyka tematu oraz celu rozprawy

Tematyka rozprawy doktorskiej pt. „Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości” jest istotna zarówno z naukowego jak i praktycznego punktu widzenia. Dotyczą one bowiem rozwoju społeczno-gospodarczego, w szczególności przedsiębiorstw usługowych przy efektywnym wsparciu kreowania postaw w zakresie kształtowania nowych systemów zarządzania nakierowanych na zagadnienia podnoszenia efektywności zarządczej, tworząc wartość wspólną. Badania Autorki mieszczą się w tym obszarze, a problem naukowy rozważany w pracy jest bardzo aktualny i ważny szczególnie w tym okresie, kiedy nasz kraj aspiruje do grona krajów wysoko rozwiniętych, gdzie zasady nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania i organizacji powinny być szczególnie stosowane. Badania nad problematyką rozważaną w rozprawie zarówno w kraju jak i zagranicą są już prowadzone od pewnego czasu, niemniej jednak ta praca stanowi istotny wkład w nowe spojrzenie nad skutecznym inspirowaniem kadry kierowniczej przedsiębiorstw, przy uwzględnieniu wszystkich uwarunkowań, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, obejmujących wykorzystanie strategii zarządczych przy wdrażania opracowanych przez Doktorantkę modeli w organizacjach gospodarczych.



Pozytywnie więc oceniam fakt, że Doktorantka podjęła tak złożony i bardzo aktualny problem, zajmując się w rozprawie przedstawieniem w sposób kompleksowy, uwzględniający zarówno podstawy teoretyczne, metody statystyczno-ekonometryczne pozwalające na określenie stanu faktycznego oceny poziomu zwinności organizacyjnej przedsiębiorstw w wielowymiarowych aspekcie. Takie holistyczne spojrzenie daje pozytywny impuls do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy analizy w oparciu o autorskie model badawczy stanowi wartościowy element oceny funkcjonowania wielu polskich firm.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy stwierdzić, że praca doktorska mgr Elżbiety Stolarskiej - Szelaąg jest aktualna i dotyczy ważnych problemów w jednostkach gospodarczych – przedsiębiorstwach usługowych.

Doktorantka podjęła się trudnego zadania, polegającego na udowodnieniu, że istnieje korelacja pomiędzy poziomem zwinności przedsiębiorstwa a jego wzrostem, prowadzącego do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Postawione przez Doktorantkę cele pracy są oryginalne, a zobrazowany problem naukowy jest aktualny i ważny, szczególnie w obecnym okresie. Zagadnienia naukowe przedstawione w pracy są sprecyzowane w sposób zadowalająco jasny i jednoznaczny, a postawione na wstępie hipotezy badawcze zostały w trakcie pracy definitywnie udowodnione i zweryfikowane

### **3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego**

Problem naukowy przedstawiony przez Autora rozwiązany został w rozdziałach: trzecim czwartym i piątym, gdzie kolejno sprecyzowano główne założenia metodyczne i twórczo rozwinięto metodykę analityczną pozwalającą na wielowarstwowe spojrzenie badawcze, umożliwiające przeprowadzenie wnioskowania syntetycznego. Podejście takie uważam za bardzo właściwe i nowatorskie, można bowiem w tak skomponowany sposób ją stosować także przy innych obszarach dotyczących zarządzaniem, np. zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach rozszerzając je o zagadnienia zwinności organizacyjnej.

Katalog innowacyjnych prac wykonanych przez Doktorantkę w rozprawie jest imponujący, za najbardziej oryginalne osiągnięcia Autora pracy uznałbym:

- usystematyzowanie pojęcia zwinności w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości,
- wskazanie różnic i zależności pomiędzy zwinnością a elastycznością,
- wypełnienie luki badawczej, dotyczącej zależności pomiędzy zwinnością organizacyjną a wzrostem przedsiębiorstw,

- uzupełnienie polskiego dorobku badawczego o kompleksowe ujęcie zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, oparte na podejściu ilościowym oraz jakościowym,
- opracowanie autorskiej kompozycji realizacji procesu badawczego pracy,
- opracowanie narzędzia badania do oceny poziomu zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie, zweryfikowanego w trakcie badań pilotażowych,
- opracowanie autorskie definicji zwinności organizacyjnej,
- przeprowadzenie wielowymiarowe badania empiryczne oceny poziomu zwinności w rozwoju przedsiębiorstw, weryfikacja postawionych hipotez oraz określenie istotnych współzależności w tym obszarze,
- wykorzystanie w pracy pozycji należącej do literatury pięknej,
- nakreślenie kierunków przyszłych badań.

#### 4. Uwagi i kwestie dyskusyjne

Jako recenzent rozprawy zgłaszam następujące uwagi i kwestie dyskusyjne:

##### A. Uwagi ogólne:

Generalnie recenzent nie wnosi żadnych poważnych merytorycznych uwag, uważając pracę wykonaną na rzadko spotykanym wysokim poziomie naukowo – badawczym, niewielki zauważony mankament typu redakcyjnego w żadnym stopniu nie obniżają jej wartości, został one wymieniony poniżej, jako wskazówka dla Doktorantki przy wykonywaniu kolejnych prac.

Niemniej jednak recenzent chce w trakcie obrony pracy prosić Doktorantkę o ustosunkowanie się do następujących zagadnień:

Autorka kierunki przyszłych badań w zakresie zwinności organizacyjnej rozszerzając je na jednostki administracji publicznej (bardzo słusznie), w związku z tym recenzent ma następujące pytania:

1. Czy opracowane wnioski mogą być przeniesione na przedsiębiorstwa produkcyjne, jeżeli tak to o jakie stwierdzenia w kwestionariuszu ankiety dotyczące zarządzania ryzykiem, elastycznych zasobów, szybkości reakcji, kapitału relacyjnego należałoby dodatkowo prowadzić dla pełnego zobrazowania ich pracy , czy też można posługiwać się dotychczasowym dokumentem ?
2. Czy dla zdynamizowania zmian w zakresie poziomu zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwach byłoby zasadne wsparcie proponowanych przez Doktorantkę

poprzez wykorzystanie nowych idei zarządzania i przywództwa, takich jak: Strategia błękitnego oceanu. Wszechstronny i autentyczny lider, Przywództwo pozytywne, Inteligentny konserwatyzm, Digitalny coaching, Architektura innowacyjności i Doktryna Ateny?

3. W Scenariuszu do indywidualnego wywiadu pogłębionego z przedsiębiorcami z rynku nieruchomości w Warszawie (Załącznik 2) w działach Elastyczność zasobów i Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą Autorka umieściła także kwestie związane z technologią ( informatyzacja, innowacyjność), stąd moje pytanie: jakie technologie składowe Czwartej rewolucji przemysłowej Przemysł 4.0 można by wykorzystać dla budowania przewagi konkurencyjnej firm oraz najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów.
4. Czy Autorka nie uważa, że dla lepszego zrozumienia wyników badań można byłoby wprowadzić syntetyczny wskaźnik zwinności organizacyjnej obejmującego wszystkie rozpatrywane cechy, jeżeli tak to jak można by go zdefiniować i obliczyć i jednocześnie wizualizować ( grafika 3D lub wykres radarowy)

#### **B. Uwagi szczegółowe:**

1. Brak wstępu w spisie treści pracy, recenzent jest przekonany, że jest to niezamierzony rezultat ostatecznej, drobne przeoczenie.
2. Praktycznie praca bez jakiegokolwiek mankamentów redakcyjnych, praca napisana bardzo starannie i o dobrej stylistyce a z uwagi na cytowanie z zakresu literatury pięknej w niektórych jej fragmentach - o dominującej funkcji estetycznej języka. Recenzent zalicza ten fakt do mocnych stron pracy, a jej forma edycyjna pracy świadczy o dojrzałości naukowej Doktorantki.

Recenzent zauważa, właściwą opiekę merytoryczną w trakcie przygotowywania pracy przez Promotora przy wsparciu Promotora pomocniczego.

#### **C. Rekomendacja**

Z uwagi, że praca została napisana praktycznie w oparciu o literaturę zagraniczną recenzent sugeruje opracowanie wyciągu z pracy w języku angielskim w formie streszczenia zarządczego ( Executive summary) jako pozycji autonomicznej lub wchodzącego w skład czasopisma o międzynarodowej renomie.

#### **5. Ocena pracy jako rozprawy doktorskiej**

Biorąc pod uwagę zawartość pracy stwierdzam, że: Doktorantka w sposób

wystarczająco jednoznaczny sformułowała problem naukowy , który następnie rozwiązała właściwie przy użyciu metod naukowych. Zakres i stopień wiedzy Doktorantki w zakresie dyscypliny naukowej, której dotyczy praca, jest wystarczający zarówno w zakresie teoretycznym jak również aplikacyjnym. Na szczególną uwagę zasługuje duża wiedza i znajomość zagadnień przez Doktorantkę, zebrana na podstawie bardzo dużej liczby pozycji literaturowych, związanych z zarządzaniem i organizacją, ze szczególnym uwzględnieniem segmentu zwinności organizacyjnej przedsiębiorstw. Doktorantka posiada również dobre opanowanie techniki pisania prac naukowych oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

## **6. Wniosek końcowy**

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Elżbiety Stolarskiej - Szelağ „Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości” spełnia ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich zawarte w art. 13 Ustawy O stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14.03.2004r.(Dz.U.nr 65,poz.595) w zgodzie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.07.2005r.(Dz. U. nr 164, poz.1365 z późniejszymi zmianami). Jest ona oryginalnym rozwiązaniem postawionego przez Autora zagadnienia naukowego. Potwierdza opanowanie przez Nią wiedzy w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Potwierdza również umiejętność rozwiązywania problemów naukowych , w związku z powyższym wnioskuję o dopuszczenie mgr Elżbiety Stolarskiej – Szelağ do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

Jednocześnie z uwagi na niewątpliwe walory pracy, zarówno pod względem merytorycznym i edytorskim, stawiam wniosek o wyróżnienie jej przez Radę Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej ; dziedzina nauki społeczne, dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości.

