

Warszawa, 21.02.2022r.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska
Zakład Zarządzania Produkcją, Procesami i Projektami
Wydział Zarządzania
Politechniki Warszawskiej

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat
Wpł. dn. 28.02.2022
Wojtyła

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety Stolarskiej-Szeląg
pt. *Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami
na warszawskim rynku najmu nieruchomości*
napisanej pod kierunkiem naukowym
promotora: dr hab. Anny Korombel, prof. PCZ oraz
promotora pomocniczego: dr hab. Małgorzaty Okręglińskiej, prof. PCZ

1. Uwagi wstępne

Recenzja rozprawy doktorskiej została przygotowana na podstawie pisma Kierownik dyscypliny naukowej, Nauki o zarządzaniu i jakości dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCZ zgodnie z decyzją Rady Dyscypliny Naukowej z dnia 25.01.2022 r. Recenzja zawiera szczegółową ocenę dysertacji sporządzoną zgodnie z ustawą z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. Nr 65 poz. 595 wraz z późniejszymi zmianami). Tematyka rozprawy doktorskiej mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jest osadzona na gruncie aktualnej problematyki dotyczącej zwinności organizacyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach.

2. Ocena wyboru tematu rozprawy

Wobec dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia problematyka zwinności organizacyjnej należy do zagadnień kluczowych z punktu widzenia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Podjęta przez Doktorantkę tematyka jest aktualna, a ponadto stanowi przedmiot badań naukowych prowadzonych w zagranicznych oraz polskich ośrodkach naukowych. Nie jest jednak w wystarczającym stopniu eksplorowana, bowiem istnieje wiele

JKU

zagadnień wymagających wyjaśnienia oraz uporządkowania, a ponadto brakuje badań w Polsce w zakresie rozwijania i pomiaru zwinności, jako zdolności organizacyjnej. W literaturze polskiej brakuje pogłębionych analiz oraz kompleksowych rozważań dotyczących zwinności organizacyjnej traktowanej kompleksowo oraz w sposób wielowymiarowy. Podjęta problematyka rozprawy doktorskiej znajduje szczególne uzasadnienie i wypełnia lukę badawczą w tym zakresie. Wskazane przesłanki świadczą o zasadności podjętych zagadnień oraz o właściwym umiejscowieniu wskazanej tematyki badawczej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Temat dysertacji jest wielowymiarowy, a zarazem aktualny, zgodny z jej treścią i został sformułowany adekwatnie do zawartości i struktury pracy.

3. Ocena założeń, wiedzy teoretycznej oraz struktury merytorycznej rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska skonstruowana jest według klasycznego schematu: część teoretyczna, metodologiczna oraz empiryczna. Przedstawiona do oceny dysertacja stanowi logiczną całość, podporządkowaną założonej problematyce badawczej. Praca składa się z następujących części: wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel i rysunków, obejmując razem 249 stron. Całkowita objętość rozprawy odpowiada złożoności prezentowanych zagadnień, zawiera bardzo szczegółowe analizy teoretyczno-empiryczne (wyniki badań własnych).

Dysertację rozpoczyna wstęp, w którym scharakteryzowano przesłanki i założenia badawcze pracy. Następnie została uzasadniona podjęta problematyka poprzez zaprezentowanie obszaru badawczego oraz identyfikację luki badawczej, wskazując na jej kontekst i tło. Kolejno został zaprezentowany główny cel pracy: *„identyfikacja i weryfikacja zależności pomiędzy zwinnością organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących na warszawskim rynku najmu nieruchomości, a wzrostem tych przedsiębiorstw”* oraz osiem celów szczegółowych o charakterze teoriopoznawczym oraz empirycznym. Postawione zostało pytanie badawcze: *„Jak wykorzystanie zwinności organizacyjnej wpływa na wzrost przedsiębiorstw na warszawskim rynku najmu nieruchomości?”* W pracy postawiono hipotezę główną, o następującym brzmieniu: *„Bardziej zwinne przedsiębiorstwa działające na warszawskim rynku najmu nieruchomości wykazują szybszy wzrost niż przedsiębiorstwa mniej zwinne”*. Szczegółowe hipotezy badawcze przyjęte przez Autorkę zakładają, że:

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).*

Postawione założenia i hipotezy badawcze zostały prawidłowo sformułowane. Układ treści i zawartość poszczególnych rozdziałów wskazują, że Doktorantka jako przedmiot swoich badań na pierwszym miejscu postawiła problematykę zwinności organizacyjnej, w kontekście przedsiębiorstw usługowych, co jest zgodne z zadeklarowanym tematem dysertacji.

W rozdziale pierwszym: *Zwinność organizacyjna jako podstawa w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, omówiono genezę oraz istotę zwinności w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka dokonała przeglądu definicji zwinności w kontekście zdolności w literaturze przedmiotu, a następnie sformułowała własną propozycję o następującym brzmieniu: „*koncepcja obejmująca 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*”. Dokonała również porównania pojęcia zwinności z innymi, zbliżonymi definicyjnie kategoriami m.in. elastycznością, responsywnością. Ponadto porównała organizację zwinną z organizacją fraktalną. Scharakteryzowała następnie cechy zwinnych przedsiębiorstw i ich wpływ na formułowaną strukturę działalności. Omówiła także wybrane modele zwinności, do których zostały zaliczone: model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, model strategicznej zwinności oraz model zwinności oparty na organizacji pracy ludzkiej. Kolejno analizie została poddana zwinność strategiczna w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, a kluczowe z punktu widzenia podejścia okazało się również znaczenie: wydajności operacyjnej oraz przywództwa strategicznego. Istotne znaczenie odgrywają także zdaniem Doktorantki zasady kreowania pozytywnego wizerunku w otoczeniu zwinnych przedsiębiorstw w kontekście współpracy środowiskowej i zrównoważonego rozwoju. Prowadzone rozważania zostały zaprezentowane solidnie poprzez analizę i syntezę oraz szerokie odwołanie Autorki głównie do zagranicznych publikacji, a zaprezentowany materiał stanowi właściwą podstawę do realizacji części empirycznej.

W rozdziale drugim: *Kształtowanie się zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie usługowym działającym na rynku najmu*, analizie zostały poddane obszary zwinności w zakresie szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą, elastycznych zasobów, zarządzania ryzykiem

oraz kapitałem relacyjnym. Doktorantka dokonała podziału zmian ze względu na wybrane kategorie, a ponadto przeanalizowała fazy wprowadzania zmian, jak również typowe reakcje pracowników na zmiany. Autorka zdefiniowała pojęcia ryzyka zagadnienia ERM oraz dokonała charakterystyki ryzyk dla przedsiębiorstw usługowych. Szczegółowo omówiła elastyczne zasoby przedsiębiorstwa, a ponadto skupiła się na scharakteryzowaniu ich roli w kreowaniu zwinności przedsiębiorstwa oraz znaczeniu rozwiązań IT. Kluczowy jest także kapitał relacyjny, związany z relacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi, pomiędzy partnerami, klientami i pracownikami, stanowiący fundament budowania zwinnych zachowań w przedsiębiorstwie. Ze względu na elastyczne wytwarzania, dokonano charakterystyki metodyki Kanban oraz omówione zostały zagadnienia dotyczące zarządzania projektami i metodyki Scrum. W dalszej części Autorka dokonała analizy rynku najmu nieruchomości oraz przedsiębiorstw na nim działających na podstawie branżowych raportów. W kontekście prowadzonych rozważań należy podkreślić dociekliwość naukową Autorki, bowiem bardzo wnikliwie zostały scharakteryzowane rozwiązania dotyczące kształtowania zwinności organizacyjnej oraz funkcjonowania przedsiębiorstw usługowych na rynku nieruchomości.

Trzeci rozdział: *Metodyka ilościowych i jakościowych badań empirycznych*, zawiera pełne studium w zakresie realizacji ilościowych i jakościowych badań empirycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Dokonano prezentacji modelu badawczego w kontekście uwarunkowań i jego operacjonalizacji. Autorka omówiła model badawczy i jego operacjonalizację, poprzez zdefiniowanie obszarów zwinności (zarządzanie ryzykiem, elastyczność zasobów, szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego) w kontekście wzrostu przedsiębiorstwa (wzrost zatrudnienia, wzrost przychodów, ekspansja na nowe rynki oraz wzrost innowacyjności). Przedstawiła kolejno projekt badań oraz próbę badawczą. Zdefiniowała ponadto zakres badań, metody doboru próby oraz narzędzie badawcze, a także opisane zostały skale użyte do badania ilościowego (z zastosowaniem skali Likerta). Autorka kolejno dokonała charakterystyki metod realizacji badania jakościowego oraz wskazała na zasadność ich przeprowadzenia. Na szczególne uznanie zasługuje łączenie oraz wykorzystanie wielu metod i narzędzi badawczych: zarówno realizacja badań jakościowych i ilościowych, realizowanych w latach 2017-19 oraz 2020-21. Została dokonana ocena narzędzia badawczego pod kątem rzetelności i trafności użycia konkretnych obszarów zwinności oraz opis zastosowanych metod analizy statystycznej. Dokonano także szczegółowego przeglądu oceny uzyskanych odpowiedzi i ich wiarygodności (zastosowany został współczynnik Alfa Cronbacha) dla podskal dla następujących obszarów: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału

relacyjnego. W pracy posłużono się także testami nieparametrycznymi m.in. równości średnich bez założenia normalności i rozkładu zmiennych oraz Manna-Whitney'a i Kruskala-Wallisa, co zasługuje na szczególne wyróżnienie.

W rozdziale czwartym: *Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości w świetle badań ilościowych*, analizie poddane zostały wyniki badań zrealizowanych na próbie 88 przedsiębiorstw, z uwzględnieniem następujących czynników: wielkości przedsiębiorstwa, struktura według kryterium wieku przedsiębiorstwa, struktura według kryterium działalności. Dokonano opracowania bardzo szczegółowych statystyk opisowych w odniesieniu do natężenia zmian w środowisku badanych przedsiębiorstw, zmian zatrudnienia, zmian przychodów, ekspansji na nowe rynki, innowacyjności usługowej. W kolejnym etapie analizy statystycznej przeprowadzono analizy czterech podskal: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. Następnie zaprezentowano wyniki badań dotyczących związku zwinności organizacyjnej ze wzrostem przedsiębiorstw rynku najmu, ze szczególnym uwzględnieniem poszczególnych okresów realizacji badań. W kontekście prowadzonych rozważań należy podkreślić dociekliwość naukową Autorki, bowiem bardzo wnikliwie zostały scharakteryzowane przeprowadzone badania ilościowe z wykorzystaniem zaawansowanych testów statystycznych. Rozdział został zakończony podsumowaniem dotyczącym wyników realizowanych badań w kontekście weryfikacji modelu badawczego oraz poszczególnych hipotez. Rozdział zasługuje na szczególne uznanie, bowiem przeprowadzone analizy statystyczne zostały zrealizowane ze szczególną dokładnością i rzetelnością, wskazując na zaawansowane zastosowanie narzędzi. Wyniki badań stanowiły swego rodzaju wytyczne do realizacji dalszego etapu prac.

W rozdziale piątym: *Wyniki badania studium przypadku*, została przeprowadzona analiza badań jakościowych nad oceną stanu podejścia do zwinności w polskich przedsiębiorstwach z rynku najmu nieruchomości w Warszawie. Szczegółowej analizie zostały poddane wyniki badań zrealizowanych w 3 przedsiębiorstwach najmu nieruchomości, z wytypowanych ogółem 199 podmiotów. Przeprowadzenie wywiadów z przedsiębiorcami pozwoliło na analizę zagadnień, rozumianych jako dopełnienie badań ilościowych. Rozdział został zakończony podsumowaniem dotyczącym wyników realizowanych badań jakościowych w kontekście zwinności a zarządzaniem ryzykiem, elastycznością zasobów, szybkością reakcji w zarządzaniu zmianą, kapitałem relacyjnym oraz obszarami wzrostu. Osiągnięte rezultaty w tej części dopełniają prowadzone badania ilościowe, ukazują specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw usługowych w kontekście zwinności.

Zakończenie pracy zawiera syntetyczny zbiór wniosków, wpływających zarówno ze studiów i dociekań teoretyczno-metodycznych, jak i bezpośrednio z prezentowanych badań, analiz oraz ocen empirycznych. Otrzymane efekty teoretyczno-poznawcze, aplikacyjne i użyteczne, są prawidłowo sformułowane i mieszczą się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W tej części określone zostały problemy i zagadnienia badawczych na przyszłość.

Wykorzystana w rozprawie literatura jest aktualna oraz prawidłowo dobrana, zawiera 409 pozycji, zarówno polskich, jak i zagranicznych (artykuły, publikacje zwarte, monografie oraz źródła internetowe). W kontekście analizy rozwiązań Autorka bazowała głównie na publikacjach anglojęzycznych, najnowszych z ostatnich kilku lat, jak również polskich. W rozprawie wykorzystano istotne, a zarazem najważniejsze pozycje literaturowe z rozpatrywanej problematyki dotyczącej zwinności organizacyjnej, jak również funkcjonowania rynku nieruchomości. W związku powyższym dokonany przegląd literatury, należy uznać za bardzo bogaty i szczegółowy, a zarazem wyczerpujący. Przedłożona do recenzji rozprawa charakteryzuje się właściwą wartością aplikacyjną, bowiem prowadzone rozważania, a także uzyskane wyniki badań z pewnością będą przydatne dla zarządzających na rynku najmu nieruchomości. Na uwagę zasługuje fakt, iż w załącznikach zostały umieszczone dokumenty: kwestionariusz ankiety (Załącznik 1) oraz scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego (Załącznik 2).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania należy stwierdzić, iż Autorka wykazała się pogłębioną i rozległą wiedzą teoretyczną oraz merytoryczną z prezentowanego zakresu naukowego, umiejętnością podejścia krytycznego do stwierdzeń i postulatów zawartych w kluczowej literaturze przedmiotu, szczególnie anglojęzycznej, jak również polskiej. Pozwala to na stwierdzenie, iż Doktorantka przedstawiła właściwy dla poziomu rozprawy doktorskiej zasób wiedzy teoretycznej.

4. Ocena metodyki badań oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

W prowadzonych badaniach w ramach rozprawy Doktorantka koncentrowała się na zagadnieniach związanych ze zwinnością organizacyjną w aspekcie wzrostu badanych przedsiębiorstw. Prezentowana metodyka, prac badawczych została zaprezentowana w sposób jasny i klarowny, a dobrane metody badawcze odpowiadały badanej problematyce. W części empirycznej Autorka poddała analizie wpływ zwinności przedsiębiorstw na zmianę zatrudnienia, na przychody, zmianę liczby jednostek przedsiębiorstwa oraz na innowacyjność usługową dla czterech podskal: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości

reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. Dobór respondentów był celowy, a szczegółowe dane i informacje w przeprowadzonych badaniach ilościowych, jak też jakościowych zostały pozyskane w rzetelny sposób, od odpowiednich pracowników, czy też właścicieli dysponujących pełną wiedzą. Badania realizowane były w dwóch szeregach czasowych: w latach od 2017 do 2019 oraz od 2020 do 2021, co potwierdza odpowiednie metodyczne podejście do prowadzonych prac. Finalnie Doktorantka dokonuje podsumowania wyników badań ilościowych oraz jakościowych, prezentując je w sposób syntetyczny. Spójny układ działań badawczych oraz odpowiedni zestaw metod i narzędzi badawczych uwiarygadniają osiągnięte wyniki badań. Zebrane informacje stanowiły podstawę do weryfikacji założonej hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych.

Należy także podkreślić wykorzystanie w pracy adekwatnej metodyki badań. Finalnie z jej wykorzystaniem Doktorantka dokonała szczegółowej weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz zaprezentowała interesujące wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz. Przedstawione wyniki badań empirycznych należy uznać za wkład zarówno na etapie koncepcyjnym, jak również implementacyjnym.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska zawiera walory teorio-poznawcze, a jej zawartość świadczy o dobrym przygotowaniu Doktorantki do realizacji prac naukowo-badawczych oraz do ich prowadzenia w przyszłości. Należy podkreślić, iż wykazała się wysokimi kompetencjami analizy i syntezy oraz posługiwania się metodami i narzędziami badawczymi w kontekście prezentacji wyników badań.

5. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Obszerna wiedza Doktorantki z zakresu problematyki rozprawy przełożyła się na powstanie oryginalnego dzieła naukowego w obszarze zwinności organizacyjnej. Rozprawa jest profesjonalnym opracowaniem teoretycznym, jak i praktycznym bazującym głównie na opracowaniach zagranicznych, głównie anglojęzycznych, należy ją potraktować jako nowatorskie rozwiązanie w analizowanym obszarze. Spośród licznych rozwiązań zaprezentowanych w tej części rozprawy na uwagę zasługuje przegląd i systematyzacja wiedzy z zakresu zwinności organizacyjnej oraz wzrostu przedsiębiorstw bazując na szerokich analizach teoretycznych i praktycznych. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego bazuje na właściwym oraz odpowiednim doborze publikacji polskich i zagranicznych w odniesieniu do podjętej problematyki.

6. Uwagi formalne

Od strony redakcyjnej opracowanie rozprawy jest starannie przygotowane, należy wskazać na odpowiednią estetykę pracy, logiczną strukturę rozdziałów i adekwatny tok wywodu. Język rozprawy jest poprawny stylistycznie, a z punktu widzenia formalnego opracowanie jest na bardzo dobrym poziomie. Należy podkreślić, iż zawarte w rozprawie treści są ujęte w sposób czytelny. Przejrzyste, dokładne przygotowane tabele oraz rysunki dopełniają zaprezentowaną treść oraz analizowany materiał empiryczny. Wartość merytoryczna rozprawy doktorskiej oraz strona formalna kształtują się na bardzo wysokim poziomie.

7. Wnioski końcowe

Recenzowana praca doktorska mgr Elżbiety Stolarskiej-Szeląg to wartościowe dzieło, istotne studium identyfikujące zwinność organizacyjną na rynku nieruchomości. Rozprawa odznacza się dobrym rozpoznaniem teoretycznym, a także empirycznym, a lektura pracy potwierdza poprawność i dojrzałość warsztatu naukowego Doktorantki. Dysertacja została przygotowana na wysokim poziomie zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym, spełnia wszelkie wymogi stawiane rozprawom doktorskim.

Rozpatrywana z punktu widzenia powyższych regulacji i zawartych w nich wymagań, rozprawa doktorska mgr Elżbiety Stolarskiej-Szeląg stanowi jako całość, oryginalne rozwiązania problemu naukowego, a ponadto Doktorantka:

- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz szczegółową wiedzę teoretyczną z zakresu zwinności organizacyjnej,
- wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia rozważań naukowych oraz prowadzenia prac badawczych,
- właściwie formuje wnioski oraz rekomendacje wynikające z prowadzonych prac teoretyczno-empirycznych.

Powyższe rozważania pozwalają jednoznacznie stwierdzić, iż Doktorantka wykazała się odpowiednim poziomem umiejętności merytorycznych, formalnych i edytorskich właściwych dla rozprawy doktorskiej. Autorka zaprezentowała bowiem bogatą wiedzę z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w której mieści się rozprawa doktorska. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są odpowiednie i umożliwiły osiągnięcie postawionych założeń badawczych. Przedstawiona do recenzji praca dowodzi posiadania przez Doktorantkę bardzo dobrego warsztatu naukowo-badawczego oraz rozwiniętej wiedzy praktycznej do samodzielnego prowadzenia rozważań teoretycznych i badań naukowych.

Na istotny wkład własny Doktorantki zasługują następujące elementy rozprawy:

- usystematyzowanie pojęcia oraz istoty problematyki zwinności w naukach o zarządzaniu i jakości,
- wypełnienie luki badawczej, dotyczącej zależności pomiędzy zwinnością organizacyjną a wzrostem przedsiębiorstw,
- opracowanie narzędzia badania do oceny zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwach,
- przeprowadzenie weryfikacji postawionych hipotez na podstawie studiów literaturowych oraz pogłębionej analizy prowadzonych badań, zarówno jakościowych, jak i ilościowych,
- realizacja badań dotyczących zjawiska zwinności jako elementu zarządzania operacyjnego i strategicznego w przedsiębiorstwie usługowym.

W świetle powyżej przedstawionych pozytywnych opinii stwierdzam, iż rozprawa doktorska mgr Elżbiety Stolarskiej-Szeląg pt. *Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości* przygotowana pod kierunkiem promotora: dr hab. Anny Korombel, prof. PCZ oraz promotora pomocniczego: dr hab. Małgorzaty Okręglickiej, prof. PCz odpowiada wymogom obowiązującej Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595) i wnioskuję o dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

