



Poznań, dnia 06.11.2024 r.

dr hab. Maja Sajdak, prof. UEP
Katedra Zarządzania Strategicznego
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. Mateusza Chrósta
pt. „Wpływ elastyczności zasobowej na zwinność przedsiębiorstwa”,
napisanej pod kierunkiem naukowym, prof. dr hab. inż. Stefana Trzcilińskiego oraz
promotora pomocniczego dr inż. Pawła Królasa
na Wydziale Inżynierii Zarządzania, Politechniki Poznańskiej

1. Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawą opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Pana Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania dr hab. inż. Marcina Butlewskiego, prof. PP z dnia 18.10.2024r., informujące mnie, że zgodnie z uchwałą nr 9/2024-2028 Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej z dnia 14.10.2024r. powołano mnie na recenzentkę w przewodzie doktorskim mgr inż. Mateusza Chrósta.

Podstawą oceny rozprawy stanowi art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018r. poz. 1668 ze zm.) w myśl którego: *„przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne”*.

Struktura rozprawy wpisuje się w kanon przyjętych w środowisku naukowym standardów w zakresie prezentowanych prac naukowo-badawczych. Praca składa się z sześciu rozdziałów. Pierwsze trzy rozdziały stanowią warstwę teoretyczną pracy, podejmując aspekty zwinności przedsiębiorstwa oraz elastyczności zasobowej. Kolejne dwa rozdziały opisują metodykę badań, przebieg postępowania badawczego oraz wnioski. Ostatni rozdział przedstawia główne osiągnięcia rozprawy, ograniczenia wyników i przyszłe kierunki badań. Praca liczy łącznie 170 stron, uwzględniając spisy rysunków i tabel oraz 1 załącznika w postaci kwestionariusza ankiety.



2. Ocena doboru problematyki badawczej

Temat podjęty w pracy doktorskiej dotyczący elastyczności zasobowej oraz zwinności przedsiębiorstw jest niezwykle istotny i aktualny, co znajduje silne uzasadnienie w przedstawionym tekście. Przede wszystkim, koncepcja zwinności organizacyjnej, zainicjowana przez Nagela, Dove'a i Preissa (1991), wyrosła jako odpowiedź na rosnącą dynamikę i złożoność środowiska biznesowego, stając się istotnym paradygmatem zarządzania w XXI wieku. Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach permanentnej zmienności, co wymaga od nich zdolności nie tylko do adaptacji, ale również do elastycznego wykorzystywania zasobów w odpowiedzi na pojawiające się okazje i zagrożenia. Zwinność, definiowana jako zdolność do szybkiej adaptacji do zmian i reagowania na potrzeby rynku, jest zatem kluczową kompetencją strategiczną współczesnych organizacji, zwłaszcza w kontekście globalnych turbulencji, takich jak kryzysy gospodarcze, pandemie czy konflikty zbrojne.

Autor wskazał na lukę poznawczą i badawczą dotyczącą relacji między elastycznością zasobów a zdolnością organizacji do adaptacji i innowacji, ale nie osadził ich niestety w źródłach literaturowych - brakuje odniesień do konkretnych badań czy autorów, którzy potwierdzają istnienie tychże luk. Wskazanie źródeł literaturowych, które dokumentują te braki, jest kluczowe dla uwiarygodnienia twierdzenia o istniejących lukach badawczych. Bez przedstawienia konkretnych źródeł, uzasadnienie podjęcia tematu można uznać za niepełne.

Praktyczne doświadczenia autora w prowadzeniu przedsiębiorstwa nadają pracy wymiar aplikacyjny – poprzez analizę wpływu zwinności i elastyczności zasobowej na przetrwanie i rozwój firmy, autor dostarcza wartościowych wniosków dla menedżerów i właścicieli firm. Wskazując, że zwinność organizacyjna nie tylko zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania w zmiennym otoczeniu, ale także wspiera tworzenie długoterminowej stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia. Praca doktorska przyczynia się do pogłębienia zarówno teoretycznego, jak i praktycznego zrozumienia istotnych mechanizmów zarządzania.



3. Ocena celu pracy i pytań badawczych

Temat przygotowanej przez mgr inż. Mateusza Chrósta rozprawy doktorskiej brzmi: „Wpływ elastyczności zasobowej na zwinność przedsiębiorstwa”. Problem badawczy został precyzyjnie przez autora określony i dobrze osadzony w kontekście literatury dotyczącej elastyczności zasobów i zwinności przedsiębiorstwa. Jak wskazuje autor pracy, problem badawczy *„koncentruje się na roli elastyczności zasobów w kreowaniu zwinności przedsiębiorstwa. Natomiast głównym celem badań jest określenie związku pomiędzy elastycznością zasobów technologicznych oraz ludzkich i zwinnością przedsiębiorstwa”*. Wskazanie wpływu elastyczności zasobów technologicznych i ludzkich na zwinność firmy jest merytorycznie uzasadnione i aktualne. Już na tym etapie, brakuje jednak precyzyjności językowej, raz autor pisze o roli elastyczności zasobów w „kreowaniu zwinności” a innym razem mowa o oddziaływaniu poprzez zasoby na zwinność lub ich wpływie na zdolność do szybkiego reagowania za zmiany. W mojej opinii, sformułowania takie jak oddziaływanie czy wpływ można stosować zamiennie (dla rzetelności językowej powinno być to opatrzone przypisem wyjaśniającym) natomiast „kreowanie zwinności” stanowi odrębny konstrukt pojęciowy.

Wątpliwości moje budzi jednak cel teoretyczny pracy, który autor sformułował w następujący sposób: *„Celem teoretycznym pracy jest krytyczna analiza literatury dotyczącej rozpoznawania okazji, elastyczności i zwinności oraz wkład w rozwój teorii przedsiębiorstwa zwinnego”*. Biorąc pod uwagę, że cel to przyszły pożądaný stan rzeczy, krytyczna analiza literatury nie stanowi zatem celu a jedynie działanie, które autor musi wykonać aby cel osiągnąć. W dalszej części autor doprecyzowuje, że *„kluczowym jest wyjaśnienie związku pomiędzy elastycznością zasobów przedsiębiorstwa (w szczególności zasobów technologicznych i ludzkich) a jego zwinnością rozumianą jako zdolność do rozpoznawania okazji, to jest ich odkrywania lub tworzenia”*. Warto byłoby wyjaśnić już we wprowadzeniu jaki związek pomiędzy zmiennymi autor ma na myśli.

Cel użyteczny pracy wskazany przez autora *„to określenie w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą oddziaływać na zwinność, zarządzając swoimi zasobami technologicznymi i ludzkimi”*. Jak przekonuje autor w tym wypadku *„kluczowe jest badanie wpływu elastyczności zasobów technologicznych i ludzkich na zdolność przedsiębiorstw do reaktywnego odkrywania i proaktywnego tworzenia okazji”*. Postawiony przez autora cel



praktyczny podkreśla aplikacyjne znaczenie badań a przedstawiony model badawczy na rysunku 1.1 wskazuje na przyjętą logikę badawczą oraz prezentuje przyjętą hipotezę główną oraz cztery hipotezy szczegółowe. W mojej opinii hipotezy szczegółowe nie budzą wątpliwości, to jednak sformułowanie hipotezy głównej, która brzmi: „*Elastyczność zasobów przedsiębiorstwa ma synergiczny wpływ na jego zwinność*”, wymaga wyjaśnienia i doprecyzowania co autor rozumie poprzez przymiotnik „synergiczny”. Brakuje sprecyzowania, na czym dokładnie ta synergia ma polegać i jak będzie mierzona. Autor wskazuje na str. 76, że „*przewiduje się, że elastyczność technologiczna nie tylko ułatwia przedsiębiorstwu reakcję na pojawiające się okazje na rynku, ale również sprzyja aktywnemu tworzeniu nowych możliwości biznesowych. Podobnie, elastyczność zasobów ludzkich ma istotne znaczenie zarówno w kontekście reaktywnego odkrywania okazji, jak i proaktywnego ich tworzenia*”. W mojej opinii efekt synergii oznacza, że współdziałanie dwóch lub więcej czynników prowadzi do większego efektu niż działanie osobno. Z przytoczonej treści pracy synergiczny wpływ rozumiany jest odmiennie. Wyjaśnienie Autora nie jest jednoznaczne i wymaga doprecyzowania.

4. Ocena źródeł informacji oraz zastosowanych metod badawczych

W pracy zastosowano badania literaturowe oraz badania empiryczne. Realizacja celu głównego pracy oraz odpowiedź na pytanie badawcze i weryfikację postawionych hipotez badawczych wymagała od Autora realizacji wieloetapowego procesu badawczego. Autor rozpoczął badania od analizy literatury sięgając do źródeł zarówno krajowych jak i zagranicznych, bazując zarówno na wydawnictwach zwartych jak i artykułach naukowych. Pozytywnie oceniam szerokie spektrum źródeł wykorzystanych w badaniach literaturowych oraz aktualność literatury. Na stronie 10 Autor pisze: „*W warstwie technik i procedur uwzględniono również studia literaturowe, obejmujące zarówno krytyczny jak i systematyczny przegląd literatury, który pozwolił na ocenę istniejących teorii i identyfikację luk badawczych*”. Nie podano jednak szczegółów dotyczących kryteriów doboru literatury czy strategii przeszukiwania. Brak szczegółów dotyczących przeglądu może sugerować, że nie jest on wystarczająco systematyczny, co zmniejsza jego wartość jako fundamentu teoretycznego.



Kompleksowe podejście metodologiczne stanowi silny walor pracy. Autor korzysta z modelu cebuli, co pozwala na zrozumienie struktury badań od filozofii badawczej do technik i procedur. To podejście ułatwia zrozumienie, jak poszczególne elementy badań są ze sobą powiązane. Praca wykorzystuje różnorodne podejścia badawcze, w tym pragmatyzm, indukcję, dedukcję i abdukcję, co zwiększa wszechstronność analizy i pozwala na bardziej wielowymiarowe podejście do problemu badawczego. Wprowadzenie do filozofii badawczej jest szerokie, ale nieco powierzchowne. Brakuje szczegółowego uzasadnienia, dlaczego pragmatyzm, pozytywizm i interpretatywizm zostały połączone w kontekście tego konkretnego problemu badawczego. Wskazanie na konkretną literaturę metodologiczną, która wspiera takie połączenie, byłoby korzystne.

Docenić należy kompleksowe podejście do badań empirycznych. Użycie ankiety oraz analizy przypadku pokazuje, że autor uwzględnił zarówno ilościowe, jak i jakościowe aspekty badań, co zwiększa wiarygodność wyników i ułatwia zrozumienie badanej problematyki. Wykorzystanie szerokiego wachlarza metod statystycznych, takich jak test alfa Cronbacha, analiza skupień, test Kruskala-Wallisa, korelacja rang Spearmana oraz regresja logistyczna kaskadowa, pokazuje, że badania były przeprowadzone z należytą starannością. Metody te są odpowiednie dla analizy danych ilościowych i umożliwiają rzetelną weryfikację hipotez.

Chociaż metody analizy, takie jak analiza skupień czy test Kruskala-Wallisa, są odpowiednie, brakuje dokładniejszego uzasadnienia, dlaczego wybrano te konkretne metody w kontekście badań. Wyjaśnienie przyczyn wyboru metody regresji logistycznej kaskadowej, w szczególności jej znaczenia dla weryfikacji hipotez, mogłoby poprawić merytoryczną klarowność.

Opracowane w ramach rozprawy modele zostały poddane walidacji na podstawie doświadczeń przedsiębiorstwa REMTOR sp. zo.o.. Wprowadzenie analizy przypadku jako metody badawczej jest cennym elementem, ale brakuje szczegółów dotyczących metodologii jej przeprowadzania. Na przykład, nie wiadomo, jakie konkretne techniki analizy danych jakościowych zostały zastosowane i czy zastosowano triangulację danych, aby zwiększyć wiarygodność wyników.



5. Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z 6 rozdziałów, konstrukcja rozprawy jest spójna, a jej poszczególne rozdziały w uporządkowany sposób przedstawiają podejmowane zagadnienia. Każdy rozdział pełni jasno określoną funkcję – od wprowadzenia do badań (rozdział 1), poprzez przegląd literatury i analizę teoretyczną (rozdziały 2 i 3), aż po wyniki badań empirycznych (rozdział 4), analizę przypadku (rozdział 5) i wnioski końcowe (rozdział 6). Taki układ sprzyja budowaniu argumentacji i prowadzi czytelnika przez poszczególne etapy pracy. Układ pracy pozwala na płynne przejście od części teoretycznej do praktyki, co jest kluczowe dla realizacji założonych celów rozprawy doktorskiej. Omówienie literatury, postawienie hipotez, a następnie ich weryfikacja poprzez badania empiryczne świadczy o dobrze przemyślanej strukturze badawczej. Ostatni rozdział pracy, który zawiera główne osiągnięcia, ograniczenia i kierunki dalszych badań, jest istotnym elementem wskazującym na dojrzałość pracy. Włączenie podrozdziału dotyczącego praktycznych implikacji zwiększa wartość użytkową badań dla praktyków biznesu.

Biorąc pod uwagę ocenę merytoryczną, należy wskazać, że praca wykazuje solidne oparcie na literaturze, szczególnie w rozdziałach 2 i 3, gdzie omówiono pojęcia zwinności przedsiębiorstw i elastyczności zasobowej. Rozdział drugi i trzeci pracy doktorskiej pełnią kluczowe role w budowaniu teoretycznych podstaw badań.

Rozdział drugi skupia się na przeglądzie literatury dotyczącej pojęcia zwinności przedsiębiorstwa. Omawia kluczową koncepcję okazji, która jest centralnym elementem zwinności organizacyjnej, oraz procesy związane z rozpoznawaniem i tworzeniem tych okazji. Dalsze podrozdziały analizują zwinność na różnych poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, przy czym szczególny nacisk położono na zwinność organizacyjną. Rozdział zamyka przegląd miar zwinności, które później wykorzystano w badaniach empirycznych, podkreślając ich znaczenie dla praktycznej oceny zwinności przedsiębiorstw.

Rozdział trzeci poświęcony jest elastyczności zasobowej przedsiębiorstwa, obejmując przegląd kluczowych zasobów, które wspierają zdolność firmy do reagowania na zmiany rynkowe i adaptację do nowych warunków. Rozdział rozpoczyna się od przedstawienia zasobowej teorii przedsiębiorstwa, stanowiącej fundament teoretyczny do dalszej analizy. W kolejnych sekcjach szczegółowo omówiono kategorie zasobów: technologiczne, ludzkie,



finansowe oraz zasoby wiedzy, analizując ich wpływ na elastyczność organizacyjną. Rozdział kończy się przeglądem miar elastyczności stosowanych w badaniach empirycznych, co pozwala na zrozumienie, jak elastyczność zasobowa jest oceniana w kontekście badań naukowych.

Analiza literatury jest wystarczająco szeroka, aby nadać pracy kontekst teoretyczny i wskazać luki, które uzasadniają podjęcie badań.

Czwarty rozdział pracy doktorskiej jest poświęcony wynikom badań empirycznych w kontekście postawionych hipotez. Rozdział ten rozpoczyna się od szczegółowego przedstawienia modelu badawczego i metodyki badań, obejmującej opis narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety) oraz metod statystycznych zastosowanych do analizy danych. Metodyka przedstawiona w rozdziale 4 jest kompleksowa i obejmuje różne podejścia statystyczne, co wskazuje na wysoki poziom merytoryczny. Dobór metod, takich jak test alfa Cronbacha, analiza skupień i regresja logistyczna, jest uzasadniony i właściwy do badania złożonych relacji między zmiennymi. Kluczowe elementy wyników obejmują analizę skupień zmiennych niezależnych oraz ocenę ich wpływu na procesy odkrywania i tworzenia okazji, przeprowadzoną za pomocą regresji logistycznej kaskadowej. Tego rodzaju analizy pomagają zrozumieć, jak elastyczność zasobów wpływa na zdolność przedsiębiorstw do reagowania na zmiany i tworzenia nowych możliwości. Rozdział kończy się weryfikacją hipotez, oceniając, w jakim stopniu zebrane dane potwierdzają założone zależności między elastycznością zasobową a zwinnością przedsiębiorstw. Wnioski te stanowią podstawę do dalszej dyskusji i interpretacji wyników w kontekście literatury oraz praktycznych implikacji.

Rozdział piąty pracy doktorskiej koncentruje się na studium przypadku przedsiębiorstwa REMTOR, które jest analizowane w celu potwierdzenia wyników i wniosków wyciągniętych z badań empirycznych. Przedstawiono, jak firma REMTOR zwiększyła swoją elastyczność zasobową, co z kolei miało znaczący wpływ na poprawę jej zwinności. W rozdziale szczegółowo opisano kluczowe działania innowacyjne podjęte przez przedsiębiorstwo w ostatnich latach, obejmujące wdrażanie nowych technologii oraz efektywne strategie zarządzania zasobami. Te działania posłużyły jako praktyczne przykłady zilustrowania, jak zwiększenie elastyczności zasobów przekłada się na zdolność firmy do rozpoznawania i wykorzystywania okazji. Analiza przypadku pełni funkcję częściowej walidacji

opracowanych modeli teoretycznych, które zostały omówione w poprzednich rozdziałach. Dzięki temu studium przypadku, rozdział piąty dostarcza dowodów potwierdzających, że elastyczność zasobowa rzeczywiście przyczynia się do wzrostu zwinności przedsiębiorstwa, wzmacniając praktyczny wymiar badań.

Rozdział szósty pełni funkcję podsumowania całej rozprawy, podkreślając najważniejsze osiągnięcia, omówienie ograniczeń oraz wskazanie potencjalnych kierunków przyszłych badań. W podrozdziale 6.1 zawarto szczegółowe wnioski wynikające z przeglądu literatury oraz teorii dotyczących zwinności przedsiębiorstw i elastyczności zasobowej. Autor wskazuje że „*Wnioski te, będące wynikami przeprowadzonych badań, nie stanowią nowości i są zbieżne z poglądami prezentowanymi w literaturze [...] Nowością jest jednak to, że elastyczność tych zasobów musi wystąpić z subiektywnie ocenianym maksymalnym nasileniu*”. Cytowane sformułowanie nie jest jasne i brakuje bardziej precyzyjnej informacji co stanowi o nowości badań i jaki jest wkład rozprawy do teorii zwinności.

Podrozdział dotyczący praktycznych implikacji jest mocnym punktem pracy. Daje czytelnikowi wskazówki, jak wyniki badań mogą być zastosowane w rzeczywistości biznesowej, co zwiększa znaczenie pracy poza środowiskiem akademickim. Uwzględnienie ograniczeń badań oraz wskazanie kierunków przyszłych badań świadczy o dojrzałości naukowej Autora.

Układ pracy jest logiczny i wspiera stopniowe rozwijanie argumentacji, od teorii do praktyki. Merytorycznie, rozprawa prezentuje wysoki poziom i jest oparta na solidnych podstawach teoretycznych oraz rzetelnych badaniach empirycznych. Praca mogłaby zyskać na dodatkowym uargumentowaniu wykorzystania poszczególnych metod i technik badawczych dla podjętego problemu badawczego, niemniej jednak, całość jest dobrze zintegrowana i spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskich.

6. Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Treść dysertacji wskazuje, że Doktorant prawidłowo operuje pojęciami w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Praca napisana jest komunikatywnym językiem, który odpowiada standardom prac doktorskich. Autor sprawnie prowadzi wywód, choć nie zawsze dba o konsekwencję pojęciową. Rozważania w części



teoretycznej pracy są opatrzone przypisami do wiodących pozycji światowej literatury przedmiotu.

Formalna strona rozprawy jest prawidłowa, spełnia standardy stawiane rozprawom doktorskim. Przedstawione tabele i rysunki a także przypisy oraz bibliografia zostały sporządzone poprawnie i z należytą starannością. Wykorzystana w pracy terminologia jest reprezentatywna dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorant zasadniczo prawidłowo operuje pojęciami z tego zakresu, choć pojawiają się w pracy niefortunne sformułowania. Opatrzony w cudzysłowie, nie stanowią dobrych standardów pracy naukowej, jak na przykład na str. 136 możemy przeczytać: *„Aby zrealizować cel badań, z pierwszego ujęcia zwinności „wyjęto” elastyczność zasobową i poddano analizie jej wpływ na zwinność prezentowaną w ujęciu drugim”*. Ogólny obraz pracy jest pozytywny, wywód prowadzony jest sprawnie i logicznie, a język zasadniczo jest komunikatywny.

7. Konkluzja recenzji

Po zapoznaniu się z przedstawioną do recenzji rozprawą doktorską mgr Mateusza Chrósta pt. „Wpływ elastyczności zasobowej na zwinność przedsiębiorstwa”, napisanej pod kierunkiem naukowym, prof. dr hab. inż. Stefana Trzcielińskiego oraz promotora pomocniczego dr inż. Pawła Królasa stwierdzam, że stanowi ona oryginalne i wartościowe rozwiązanie problemu naukowego, który polegał na określeniu związku pomiędzy elastycznością zasobów technologicznych oraz ludzkich i zwinnością przedsiębiorstwa.

Ponadto, treść rozprawy, zastosowana metodyka oraz postępowanie badawcze potwierdzają, że mgr Mateusz Chróst posiada umiejętność prowadzenia samodzielnych badań naukowych. Przedstawiona mi praca, świadczy o dojrzałości i świadomości naukowej Doktoranta. Celem wskazanych przeze mnie uwag i wątpliwości jest przede wszystkim sugestia dalszego rozwijania i doskonalenia warsztatu naukowego Autora.

Tym samym stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Mateusza Chrósta pt. „Wpływ elastyczności zasobowej na zwinność przedsiębiorstwa”, spełnia wymogi ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018r. poz. 1668 ze zm.) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do obrony.

Marek Sydor