

Warszawa, 20.08.2023 r.

Dr hab. inż. Eryk Głodziński
Politechnika Warszawska
Mail: eryk.glodzinski@pw.edu.pl

RECENZJA

**Rozprawy doktorskiej mgr Anny Tryfon-Bojarskiej
pt. „Projekty innowacyjne w sektorze deweloperskim biurowym”
napisanej pod kierunkiem naukowym dr. hab. Stanisława Łobejko, prof. SGH**

1. Podstawa prawna sporządzenia recenzji

Recenzja została sporządzona na wniosek Przewodniczącej Rady Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie z dnia 16 czerwca 2023 r., w której zostałem poinformowany o uchwale Rady Naukowej nr 255 z dnia 12 czerwca 2023 r. powołującej mnie na recenzenta. Ocena jest sporządzona z uwzględnieniem wymagań ustawy z dnia 14 marca 2003 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789 z późn. zm.) oraz innych właściwych aktów prawnych. W recenzji - na podstawie przedłożonej rozprawy doktorskiej i jej streszczenia - zostaną udzielone odpowiedzi na pytania dotyczące: zaprezentowania ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, wykazania się umiejętnościami samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę, oryginalności rozwiązania problemu naukowego, oryginalności rozwiązania problemów w zakresie zastosowania uzyskanych wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej czy społecznej.

2. Ogólna charakterystyka recenzowanej pracy

Przedmiotem recenzji jest wydrukowane i oprawione opracowanie składające się ze 288 stron. Praca doktorska składa się z następujących elementów (w kolejności): Spisu treści, wstępu, pięciu rozdziałów, Wniosków końcowych, Spisów rysunków i tabel, Bibliografii oraz 3 załączników. We Wstępie przedstawiono uzasadnienie podjęcia tematu, zdefiniowano cel główny, 10 celów szczegółowych, 7 hipotez badawczych, dokonano syntetycznej prezentacji treści poszczególnych rozdziałów oraz zaprezentowano wykorzystane metody badawcze. Rozdziały I i II opisują - w ujęciu literatury przedmiotu - sektor deweloperski biurowy oraz projekty innowacyjne w badanym obszarze. Rozdział III przedstawia aspekty metodyczne

przeprowadzonych badań empirycznych. Rozdział IV prezentuje wyniki badań empirycznych oraz autorski model zarządzania projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim biurowym. Rozdział V przedstawia studium przypadku przedsiębiorstwa Skanska, w tym stosowany przez organizację model zarządzania projektem innowacyjnym. We Wnioskach końcowych odniesiono się do przyjętych celów i hipotez badawczych oraz sformułowano wnioski z przeprowadzonych badań. W pracy doktorskiej przedstawiono: 52 rysunki, 33 tabele, wykorzystano 253 publikacje naukowe i popularnonaukowe, 18 raportów, 44 stron internetowych. Załączniki przedstawiają wykorzystane narzędzia badawcze (kwestionariusze wywiadu i ankiety) oraz szczegółowe wyniki badań ilościowych.

3. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego, oryginalności rozwiązania problemów w zakresie zastosowania uzyskanych wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej czy społecznej

3.1. Ocena zasadności podjęcia tematu i zdefiniowania problemu badawczego

Problematyka projektów innowacyjnych jest szeroko eksplorowana w literaturze przedmiotu. Ciekawe poznawczo publikacje w tym obszarze opublikowali m.in.: S. Filippov, M. Kapsali, E. Sońta-Drączkowska, S. Spałek. Należy jednak zauważyć, że obszar ten jest eksplorowany przy okazji innych głównych nurtów badawczych oraz nigdy nie stał się dominującym tematem w subdyscyplinie zarządzanie projektami (Wawak, S., & Woźniak, K., 2020, Evolution of project management studies in the XXI century, „International Journal of Managing Projects in Business”, vol. 13 no. 4, s. 867-888). Ma to swoje uzasadnienie, ponieważ sposób realizacji projektów innowacyjnych w warstwie metodycznej w dużej mierze korzysta z dorobku naukowego i doświadczenia praktycznego tworzonego na potrzeby zarządzania innymi typami projektów, tzw. konwencjonalnych (s. 119). Wymaga to jednak od badaczy czy praktyków pewnych istotnych działań adaptacyjnych uwzględniających kontekst, w tym uwarunkowania otoczenia, rodzaj projektu, czy w końcu przyjęte kryteria sukcesu, do których należą przede wszystkim skuteczność i efektywność. Projekty innowacyjne są immanentną częścią działalności biznesowej, umożliwiają rozwój organizacji, co szczególnie jest ważne w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia. Dlatego prowadzenie badań w tej tematyce jest istotne i wartościowe, aby poznać mechanizmy, tworzyć narzędzia wspomagające i rozwiązania modelowe, opracowywać rekomendacje praktyczne.

W związku z powyższym należy z zadowoleniem przyjąć podjęcie przez Doktorantkę badań w obszarze eksploracji projektów innowacyjnych w sektorze deweloperskim biurowym. Recenzowana praca doktorska wpisuje się w opisywany nurt, gdzie badaczka

wybiera jeden z obszarów aplikacyjnych i podejmuje próbę adaptacji uniwersalnej wiedzy do specyficznych wymagań. Należy się zgodzić z Doktorantką, że „potrzeba całościowego, kompleksowego spojrzenia na zagadnienie związane z projektami innowacyjnymi, w których będzie można pokazać ich rolę w sektorze deweloperskim biurowym i tendencje rozwojowe z nim związane” (s. 5) jest istotnym uzasadnieniem podjęcia tematu. Przeprowadzona analiza rynku deweloperskiego w Polsce (rozdział 1.6) właściwie wskazuje na istotne znaczenie sektora deweloperskiego biurowego dla rozwoju społeczno-gospodarczego, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w wartości zawieranych transakcji, jak również rocznym wolumenie dostarczanych produktów (s. 35).

Doktorantka wskazuje, z czym należy się zgodzić, że „dotychczas nie znaleziono w literaturze takiego uogólnionego modelu zarządzania projektów innowacyjnych i informacji o jego wdrożeniu oraz osiągniętych efektach w sektorze deweloperskim biurowym” (s. 6). Przedstawiony problem badawczy jest ambitnym zamierzeniem badawczym, ponieważ wymaga: adaptacji istniejącej wiedzy do podejmowanej problematyki, dotarcia do rozwiązań branżowych stosowanych przez kluczowych graczy rynkowych (przedsiębiorstw Skanska, Ghalemco itp.), przeprowadzenia krytycznej analizy stosowanych przez podmioty rynkowe rozwiązań celem dokonania ich uniwersalizacji i optymalizacji.

3.2. Ocena celów i hipotez badawczych

Rozprawa doktorska definiuje cel główny w dwóch miejscach:

- „zbadanie roli modelu zarządzania projektem innowacyjnym na przykładzie inwestycji deweloperskich budynków biurowych oraz zaproponowanie parametrów do oceny efektywności takiego projektu” (s. 6),
- „opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania projektem innowacyjnym na przykładzie inwestycji deweloperskich budynków biurowych oraz zaproponowanie parametrów do oceny efektywności takiego projektu wraz z weryfikacją empiryczną opracowanego modelu w dużej firmie deweloperskiej w Polsce” (s. 126).

Należy zauważyć, że formułowanie dwukrotne tego samego celu głównego w różnych miejscach rozprawy doktorskiej niesie ze sobą ryzyko ich różnorodności, co ma miejsce w tym przypadku. Oczywiście istnieje możliwość a nawet zaleca się, jeżeli potrzeba, weryfikację początkowo założonego (we Wstępie) celu głównego np. po analizie literatury czy analizie branżowej, jednakże koniecznym byłoby przeprowadzenie dyskusji wyjaśniającej, jakie przesłanki temu towarzyszą. W recenzowanej rozprawie doktorskiej nie znalazłem takiej dyskusji. Cel główny przedstawiony na stronie 126 jest bardziej dojrzały,

precyzyjny i to właśnie on w znacznym zakresie w rozprawie doktorskiej został zrealizowany. W mojej ocenie nie nastąpiło wdrożenie autorskiego modelu, tj. jego weryfikacja empiryczna, ponieważ ten przedstawiony w rozdziale V de facto jest innym modelem niż opisywany w rozdziale 4.2 (szerszą opinię na ten temat przedstawię w dalszej części recenzji). W rozdziale 5.7 znajdujemy informację o wprowadzeniu i przetestowaniu „metody własnej”, która odnosi się m.in. do wypełnienia Info Card czy macierzy RACI, nie jest to jednak całościowy autorski model z rozdz. 4.2. Należy również zauważyć, że w rozprawie doktorskiej nie musi następować weryfikacja zaprojektowanego modelu, wystarczy dokonanie oceny jego użyteczności.

W rozprawie doktorskiej przedstawiono 10 celów szczegółowych, co uważam za działanie właściwe i wartościowe poznawczo. Stwierdzam, że cele C1-C9 są poprawne i zrozumiałe. Zostały one zrealizowane w wyniku przeglądu literatury oraz własnych badań empirycznych. C10 pokrywa się z celem głównym, toteż jest on niepotrzebny.

W rozprawie doktorskiej zdefiniowano 7 hipotez. Mają one różny poziom szczegółowości. Wszystkie zostały – według Doktorantki – pozytywnie zweryfikowane (s. 228). W mojej ocenie zastosowanie aż tylu hipotez - razem z 10 celami szczegółowymi oraz 6 pytaniami badawczymi (ss. 126-128) - jest nadmiarowe, jednakże nie stanowi to błędu metodycznego. Mój pogląd o nadmiarowości jednoczesnego występowania licznych celów, hipotez i pytań badawczych potwierdza sposób zaprezentowanie przez Doktorantkę ich dowodzenia. Przedstawiając bardzo wartościowe wyniki badań jakościowych i ilościowych Doktorantka nie odnosi się bezpośrednio do hipotez. Takie odniesienie z ogólnym komentarzem znajdujemy dopiero we Wnioskach końcowych. Znacznie utrudnia to śledzenie wywodów badawczych. *Chciałbym, aby Doktorantka w odpowiedzi na recenzję ustosunkowała się do mojego poglądu na temat nadmiarowości i wskazała przestanki skłaniające ją do tego typu działania.*

Odnosząc się do zdefiniowanych hipotez stwierdzam, że pozwalają one na uzyskanie oryginalnych wyników badań związanych z realizacją projektów deweloperskich biurowych i problematyką innowacyjności w różnych wymiarach i perspektywach (H1, H3, H5, H6, H7). Badania ankietowe właściwie zostały skonstruowane do weryfikacji hipotez. Jednakże mam wątpliwości co do możliwości weryfikacji hipotez związanych z opracowywanym modelem zarządzania projektem innowacyjnym (H2, H4). Do kwestii tej wrócę w kolejnej sekcji recenzji.

3.3. Ocena autorskiego modelu zarządzania projektami innowacyjnymi i badań mu towarzyszących

Opracowanie modelu zarządzania projektami innowacyjnymi było jednym z celów głównych rozprawy doktorskiej. Został on szczegółowo opisany w rozdziale 4.2. Bardzo dobrym pomysłem była jego wizualizacja za pomocą rys. 37. Model ma charakter dynamiczny i składa się z 8 faz oraz licznych dokumentów formalnych o charakterze zarządczym. Fazy poprawie obejmują najważniejsze grupy działań od generowania pomysłu na innowację do skalowania innowacji i transferu wiedzy z nią związanych. Model jest efektem badań literaturowych, desk research oraz badań empirycznych i własnego doświadczenia Doktorantki w biznesie. Szkoda, że w tab. 11 prezentującej przebieg procesu badawczego (s. 133) nie znajdziemy odniesienia do modelu w postaci:

- etapu np. projektowanie modelu,
- wykorzystywanych metod i technik badawczych np. modelowanie z zastosowaniem wybranej notacji,
- celu np. jako zdefiniowanie modelu czy jego weryfikacja/ocena użyteczności.

Chciałbym, aby Doktorantka w odpowiedzi na recenzję uzupełniła tab. 11, właśnie o projektowanie i weryfikację (bardziej ocenę użyteczności) modelu. W tej chwili tych elementów brakuje.

Oceniając model stwierdzam, że stanowi on oryginalne rozwiązanie przyjętego problemu badawczego. Jest ciekawą propozycją, która porządkuje działania zarządcze i może być istotnym wsparciem dla skutecznej realizacji projektów innowacyjnych deweloperskich. Doskonałym pomysłem Doktorantki było zwizualizowanie większości faz modelu za pomocą dodatkowych rysunków (rys. 38, 39 i dalej). Uważam, że bardzo cennym jest zaproponowanie w modelu faz skalowania innowacji i promocji wiedzy o niej w organizacji. Właśnie to jest jednym z mankamentów rozwoju wielu organizacji, które tworząc innowacje organizacyjne przykładają zbyt mało wagi do ich skalowania. Umieszczenie tych faz w modelu wskazuje na ich ogromną wagę i powinno zabezpieczyć od strony metodycznej proces transferu innowacji wewnątrz organizacji.

Pewnym mankamentem przy tworzeniu modelu było opracowanie go praktycznie od podstaw. Świadczy to o kreatywności Doktorantki, jednakże warto by było pomyśleć, czy nie lepiej dokonać - na potrzeby badań doktorskich i projektów deweloperskich biurowych - adaptacji jakiegoś istniejącego modelu (np. występującego w metodzie AgilePM czy metodyce Prince 2) do wymagań projektów innowacyjnych sektora deweloperskiego biurowego. *Chciałbym, aby Doktorantka w odpowiedzi na recenzję ustosunkowała się do tej*

opinii, czy projektując model brała pod uwagę adaptację innych modeli zarządzania projektami np. z tak chętnie opisywanych w pracy doktorskiej metod czy architektur zaliczanych do metodycznych podejść zwinnych.

Niedosytem w zakresie zaprojektowanego modelu pozostaje dla mnie brak zaprezentowania np. w załączniku formularzy czy szablonów dokumentów formalnych, które stanowią element modelu np. karta projektu innowacyjnego, koncepcja skalowania itp. (s. 182). *Chciałbym, aby Doktorantka w odpowiedzi na recenzję poinformowała, czy przewiduje zaprojektowanie przykładowych szablonów, a może one już są tylko ograniczona objętość rozprawy doktorskiej zmusiła do ich pominięcia.*

4. Ocena umiejętnościami samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

4.1. Ocena projektowania badań i zapewnienia metodycznego rygoru badawczego

W pracy wykorzystano triangulację metod badawczych, co może świadczyć o znajomości różnorodnych metod ilościowych (ankiety, statystyka matematyczna itp.) i jakościowych (wywiady, krytyczny przegląd literatury) i umiejętności ich aplikacji. Zdefiniowane cele, hipotezy i pytania badawcze pozwalają zasadniczo na rozwiązanie problemu badawczego, z uwzględnieniem zgłoszonych przeze mnie w recenzji zastrzeżeń. Przygotowany przebieg procesu badawczego (rozdz. 3.3.3 i tab. 11) są zasadniczo poprawne z zastrzeżeniem braku uwzględnienia tu opracowania i weryfikacji modelu (rozdz. 4.2) oraz wykorzystania studium przypadku (rozdz. V).

Odnosząc się szczegółowo do zastosowanych metod można zauważyć, że:

- nie do końca wiadomo jaką technikę i jaki rygor badawczy Doktorantka przyjęła dla studiów literatury (rozdz. I i II), jakie były kolejne kroki analizy literatury,
- prawidłowo zaprojektowano i przeprowadzono badania empiryczne, na szczególną pochwałę zasługuje przygotowanie zasadniczych badań ilościowych, które były poprzedzone zarówno analizą literatury, analizą branży, jaki i wywiadami pogłębionymi IDI i badaniami pilotażowym,
- przyjęte metody statystyki opisowej (częstości, średnie itp.) i matematycznej (korelacje tau-b Kendalla czy Spearmana) są właściwe, niedosyt budzi jedynie bardzo oszczędne zaprezentowanie wyników statystyki matematycznej (tylko tab. 14 i 15 oraz ich powtórzenie w zał. 3), podczas gdy statystyka opisowa jest zaprezentowana na kilkunastu rysunkach i tabelach oraz w zał. 3,
- metoda projektowania autorskiego modelu nie została opisana w rozprawie doktorskiej.

Reasumując stwierdzam, że Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań na poziomie odpowiadającym rozprawie doktorskiej.

4.2. Ocena uzyskanych wyników badań

Stwierdzam, że uzyskane wyniki badań są wiarygodne, wartościowe i stanowią nową oraz cenną wiedzę w przedmiocie badań. Szczególnie chciałbym zwrócić uwagę na następujące uzyskane wyniki:

- zdefiniowanie przykładowych projektów innowacyjnych,
- zdiagnozowanie stanu innowacyjności badanego sektora,
- określenie dotychczas stosowanych rozwiązań w modelach zarządzania projektami deweloperskimi (tab. 16)
- zdefiniowanie mierników sukcesu projektów innowacyjnych w sektorze deweloperskim biurowym (tab. 20),
- zbadanie związku między realizowanymi projektami innowacyjnymi a poziomem konkurencyjności organizacji (tab. 21),
- zdefiniowanie parametrów oceny efektywności wdrożenia projektów innowacyjnych w sektorze deweloperskim biurowym (tab. 24),
- zdefiniowanie metod analizy projektów innowacyjnych (rys. 35).

Te wyniki w moim odczuciu mogą być bardzo przydatne dla menedżerów przedsiębiorstw, co świadczy o użyteczności uzyskanych rezultatów badań.

Jednocześnie muszę przyznać, że nie do końca potrafię powiązać zaprojektowany model autorski (rozdz. 4.2) z jego weryfikacją na bazie studium przypadku. Nasuwają się pytania: jak model z przedsiębiorstwa Skanska jest powiązany z autorskim zaprojektowanym modelem? Jak adaptowano lub walidowano model autorski w przedsiębiorstwie Skanska? Porównując np. rys. 37 z rys. 46 widać istotne różnice w fazach definiujących te modele. *Chciałbym, aby Doktorantka w odpowiedzi na recenzję dokładniej wskazała na ile, i w których miejscach rozdz. 5.7 przedstawia adaptację autorskiej metody.*

5. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości oraz obszarze podjętych badań

Stwierdzam, że na podstawie analizy rozprawy doktorskiej Doktorantka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną:

- w tematyce podejmowanej w rozprawie doktorskiej, w szczególności w zakresie: definiowania stanu sektora deweloperskiego biurowego, jego rozwoju, czy znajomości teorii zarządzania innowacjami oraz projektami innowacyjnymi (rozdz. I i II),
- w zakresie umiejętności definiowania celów, hipotez i pytań badawczych (rozdz. 3.1),
- związaną z metodycznym wsparciem nauk o zarządzaniu, doborem i opisem metod badawczych, dowodzeniem ich przydatności do rozwiązania problemu badawczego oraz ich adaptacją do uwarunkowań własnych badań doktorskich (rozdz. 3.3),
- związaną z doborem oraz charakterystyką próby badawczej w badaniach ilościowych (dla próby badawczej 120 osób uzyskanych z populacji 140 osób) (rozdz. 3.6),
- związaną z opisem podmiotu wybranego jako studium przypadku (rozdz. V).

Wykorzystanie 253 pozycji naukowych i popularno-naukowych, 18 raportów i 44 stron internetowych świadczy o szerokim spektrum spojrzenia na podejmowany problem. Wśród wykorzystanych pozycji bibliograficznych znajdują się zarówno opracowania klasyczne np. J.A Schumpetera z 1939 roku czy R.W Griffina z 1996 r., jak również najnowsze opracowania M. Brzezińskiego z 2021 r. Niedosytem budzi niewielka liczba najnowszych pozycji publikowanych w prestiżowych międzynarodowych czasopismach dotyczących innowacji np. „Journal of Entrepreneurship Management and Innovation” czy “Journal of Innovation & Knowledge” oraz z zakresu projektów m.in. „Project Management Journal”, „International Journal of Managing Projects in Business” czy „International Journal of Project Management”.

Reasumując ocenę w tym kryterium stwierdzam, że poziom przedstawionej wiedzy w wyróżnionych obszarach – i nie tylko – jest wystarczający z perspektywy wymagań stawianych rozprawom doktorskim w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

6. Ocena strony formalnej i językowej rozprawy doktorskiej

Praca doktorska ma zasadniczo poprawny układ tj.: wstęp (gdzie zdefiniowano problem badawczy, cele hipotezy itp.), pięciu rozdziałów (od rozdziałów teoretycznych i przeglądowych, przez rozdziały metodyczne - gdzie powtórzono cele, hipotezy, przedstawiono uzasadnienie podjęcia tematu, ale przede wszystkim zdefiniowano proces badawczy i próbę badawczą, do rozdziałów o charakterze empirycznym), wniosków końcowych, spisów rysunków, tabel, bibliografii oraz 3 załączników (gdzie są kwestionariusze wywiadów, ankiety oraz tabelaryczne wyniki badań ilościowych). W tym

przypadku moje zastrzeżenia budzi kolejność , tj. umieszczenie spisów rysunków i tabel przed bibliografią.

Praca doktorska została przygotowana w sposób, który zasadniczo umożliwia czytelnikowi śledzenie wywodów teoretycznych i empirycznych. Użyty język jest zrozumiały oraz zawiera stwierdzenia naukowe. W zdecydowanej większości przypadków użyto właściwych wyrazów definiujących opisywane zjawiska. Te nieliczne błędy np. rys. 33 i kwestionariusz ankiety, gdzie zdefiniowano oddzielnie metody Agile oraz Scrum (w rzeczywistości Scrum jest architekturą zaliczaną do podejść zwinnych - czyli Agile) nie wpływają na moją ogólną pozytywną ocenę wartości merytorycznej pracy.

Bardzo wartościowym jest wykorzystanie w rozprawie doktorskiej licznych wizualizacji w postaci rysunków (52 elementy) czy syntez w postaci tabel (33 elementy). Jakość i czytelność rysunków jest na odpowiednim poziomie. Doktorantka jasno i właściwie stosuje przypisy bibliograficzne, choć nie zawsze identycznie formatuje przypisy do artykułów naukowych (np. przypis 241 vs. 246).

Sposób edycji rozprawy doktorskiej jest zasadniczo poprawny. Z perspektywy ekologii i wrażeń wizualnego zalecałbym usuwanie „białych placków” na stronach np. 51, 89, 166 przez odpowiednie dopasowanie tekstu czy wielkości rysunków. Istotnym udoskonaleniem warstwy edytorskiej byłoby właściwe przenoszenie tabel (np. ss. 167-169), aby zachować ciągłość i jednoznaczność przekazu.

7. Wnioski końcowe recenzji

Na podstawie sporządzonej szczegółowej oceny stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Anny Tryfon-Bojarskiej pt. „Projekty innowacyjne w sektorze deweloperskim biurowym” spełnia wymagania Ustawy i dlatego wnoszę do Wysokiej Rady Naukowej Dyscypliny NZiJ Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie o jej przyjęcie. Stwierdzam, że może być ona podstawą do nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej do publicznej obrony.

Powyższa ocena wynika z faktu, że:

- a) Doktorantka wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu, w tym w szczególności w odniesieniu do problematyki innowacji oraz projektów innowacyjnych na rynku deweloperskim biurowym,
- b) Doktoranta wykazał się umiejętnościami samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, co stwierdziłem na podstawie właściwego zdefiniowania problemu badawczego,

zaprojektowania badań literaturowych a przede wszystkim empirycznych, ich przeprowadzenia oraz sporządzenia wniosków z przeprowadzonych badań,

- c) rozprawa doktorska stanowi oryginalne opracowanie, w którym przedstawiono oryginalne wyniki badań związanych z eksploracją znaczenia i sposobem realizacji projektów deweloperskich biurowych w podmiotach rynkowych, jak również zaprojektowano autorski model zarządzania projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim biurowym.

Przedstawione w recenzji wątpliwości i uwagi mają charakter polemiczny, należy je traktować jako przyczynek do interesującej dyskusji podczas obrony doktorskiej, ale również materiał do przemyśleń i doskonalenia własnych badań realizowanych w przyszłości.



Eryk Głodziński