

Recenzja

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

1. Podstawy formalno-prawne recenzji

Podstawę prawną niniejszej recenzji stanowią: ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) oraz rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018 r., poz. 261).

Recenzję przygotowano w związku z pismem od Pani Prof. dr hab. Marii Aluchny Przewodniczącej Rady Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Szkoły Głównej Handlowej z dnia 16 czerwca 2023 roku informującym o powołaniu mnie – Uchwałą Rady Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości nr 255 z dnia 12 czerwca 2023 – na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Anny Tryfon-Bojarskiej nt. *Projekty innowacyjne w sektorze deweloperskim biurowym*.

2. Uwagi wstępne

Zarządzanie projektami to jedna z dynamicznie rozwijanych klas tematycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, identyfikowanych jako czynnik podnoszenia sprawności systemu zarządzania współczesnych organizacji zarówno biznesowych, jak i niezorientowanych na zysk. Jako obszar badań umożliwia wypracowanie, doskonalenie i dostosowanie metodyk, metod i technik zarządzania projektami do specyfiki poszczególnych sektorów i branż. Szczególną rangę w zbiorze projektów organizacyjnych, zarówno z perspektywy rozwoju organizacji, jak i poszczególnych sektorów odgrywają projekty innowacyjne. Literatura przedmiotu dotycząca zarówno zarządzania projektami, jak i projektami innowacyjnymi jest bogata i wciąż rozwijana. Systematycznie podejmowane są próby uaktualnienia uwarunkowań funkcjonowania organizacji w kontekście dostosowania instrumentarium zarządzania projektami, i to zarówno w sensie ogólnym jak i w perspektywie poszczególnych sektorów

i branż. W takim znaczeniu podjęty problem w rozprawie uważam za trafny i aktualny tym bardziej, że recenzowana rozprawa odnosi się do sektora deweloperskiego biurowego w Polsce, w którym nie przeprowadzono jak dotąd całościowych, reprezentatywnych badań w zakresie identyfikacji modelu zarządzania projektami innowacyjnymi. Podjęty problem badawczy dobrze wpisuje się zatem w aktualny nurt badań nad rozwojem i uwarunkowaniami współczesnych koncepcji i metod zarządzania.

3. Cele i hipotezy badawcze

Tytuł recenzowanej rozprawy, relatywnie zbyt szeroki w porównaniu do treści pracy, mógł zostać zawężony stosownie do zidentyfikowanej luki badawczej oraz celu głównego, eksponując model zarządzania projektem innowacyjnym w sektorze deweloperskim biurowym. Wówczas w większym zakresie występowałaby zgodność tytułu i zrealizowanych zamierzeń badawczych rozprawy.

Za przyjęty we Wstępie pracy cel główny uznano „(...) *zbadać rolę modelu zarządzania projektem innowacyjnym na przykładzie inwestycji deweloperskich budynków biurowych oraz zaproponowanie parametrów do oceny efektywności takiego projektu*” (s. 6). Rozwinięciem wskazanego w Wstępie celu głównego jest zbiór celów cząstkowych, tj.:

1. Dokonanie syntezy obecnego stanu wiedzy w zakresie innowacji, modeli zarządzania innowacjami i projektami innowacyjnymi w zakresie ich definicji oraz opracowanie definicji adekwatnych dla branży deweloperskiej biurowej.
2. Charakterystyka sektora deweloperskiego biurowego.
3. Analiza trendów w zakresie innowacji w sektorze deweloperskim biurowym.
4. Ocena innowacyjności sektora deweloperskiego biurowego w Polsce.
5. Identyfikacja czynników wpływających na decyzję o realizacji projektów innowacyjnych w firmach sektora.
6. Identyfikacja i ocena metodyk zarządzania projektami innowacyjnymi.
7. Identyfikacja kryteriów/mierników sukcesu stosowanych do oceny efektywności wdrożenia innowacji.
8. Identyfikacja etapu cyklu życia projektu deweloperskiego biurowego, najlepszego do rozpoczęcia wdrożenia projektu innowacyjnego.
9. Opracowanie zbioru rekomendacji dotyczących stosowania modelu zarządzania projektem innowacyjnym w sektorze deweloperskim biurowym.
10. Opracowanie i weryfikacja autorskiego modelu zarządzania projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim biurowym.

Dla potrzeb rozwiązania podjętego problemu sformułowano pytanie badawcze w brzmieniu: „*jaka jest rola innowacji oraz modelu zarządzania projektami innowacyjnymi w projekcie deweloperskim biurowym?*” (s. 7). Co jednak tylko w części pokrywa się z powtórzonym pytaniem badawczym w Rozdziale III, tj. „*Jaka jest rola zarządzania projektami innowacyjnymi w projekcie deweloperskim biurowym?*” (s. 128). Postawiono także główną tezę badawczą, pełniącą rolę tzw. hipotezy wyjściowej,

tj. „zastosowanie modelu zarządzania projektami innowacyjnymi uwzględniającego wskaźniki sukcesu projektu przyczynia się do wzrostu liczby realizowanych projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach deweloperskich biurowych”(s. 8). Natomiast zbiór hipotez szczegółowych objął:

1. Uwzględnienie innowacji na wczesnym etapie cyklu życia projektów deweloperskich biurowych jest jednym z kluczowych czynników sukcesu ich wdrażania.
2. Zastosowanie modelu zarządzania projektem innowacyjnym w przedsięwzięciu deweloperskim biurowym przyczynia się do zwiększenia liczby projektów innowacyjnych zrealizowanych z sukcesem.
3. Posiadanie przez dewelopera biurowego w ramach struktury organizacyjnej zespołu lub osoby odpowiedzialnych za realizację projektów innowacyjnych ma pozytywny wpływ na liczbę wdrożonych projektów innowacyjnych.
4. Uwzględnienie mierników sukcesu w modelu zarządzania projektem innowacyjnym zwiększa liczbę pozytywnych decyzji o realizacji projektów innowacyjnych w ramach działalności deweloperskiej biurowej.
5. Istnieje związek pomiędzy typem uczestnika rynku deweloperskiego biurowego a jego innowacyjnością.
6. Realizacja projektów innowacyjnych wpływa istotnie na wzrost konkurencyjności firm sektora deweloperskiego biurowego.
7. Szeroki zakres tematyczny projektów innowacyjnych w sektorze i wynikająca z tego potrzeba posiadania rozbudowanych zasobów wymaga aktywnej współpracy z partnerami zewnętrznymi i korzystania z ich zasobów.

Cele pracy zostały sformułowane poprawnie, są zasadniczo ściśle, konkretne oraz określają istotę podjętego problemu i przewidywane rezultaty. Niemniej jednak rozumiejąc intencje badawcze Autorki, które – zgodnie z nakreśloną luką badawczą – odnoszą się do identyfikacji modelu zarządzania projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim biurowym, w moim odczuciu w ten właśnie sposób można było sformułować cel główny pracy, modyfikując jednocześnie ostatni z celów cząstkowych. Dodatkowo w zbiorze celów szczegółowych można było uwzględnić także kontekst ryzyka i niepewności, szczególnie istotnych w realizacji projektów innowacyjnych. Nie zmienia to jednak pozytywnej mojej oceny zbioru sformułowanych zamierzeń badawczych w recenzowanej rozprawie.

Główna teza badawcza nawiązuje do kluczowego zagadnienia w naukach o zarządzaniu i jakości, tj. sprawności systemu zarządzania, a ściślej zarządzania projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim biurowym. Hipotezy badawcze zostały sformułowane poprawnie korespondują z celami pracy i tezą główną pracy wyznaczając zazębiającą się trajektorię procesu badawczego.

4. Ocena formalna

Na recenzowaną pracę składa się: 288 stron tekstu podstawowego, zawartego w pięciu rozdziałach, 52 rysunków, 33 tabel, 4 załączników, zestawienia literatury (w tym: artykuły zwarte i artykuły, raportów, stron internetowych), 3 załączników.

Praca charakteryzuje się poprawną i logiczną strukturą, z równomierną objętością poszczególnych rozdziałów. Poza nielicznymi wyjątkami (np. usterki w formatowaniu spisu literatury) cechuje się wysokim stopniem staranności i dbałością o stronę formalną.

Pozytywnie należy także ocenić ilościowy dobór źródeł, obejmujących ponad 310 powoływanych pozycji, w tym ponad 250 pozycji bibliograficznych, 18 raportów, 44 źródeł internetowych. Niemniej jednak powoływaną zwartą literaturę przedmiotu (monografie, artykuły naukowe) uznać należy za względnie aktualną, w przeciwieństwie do bardzo aktualnych źródeł internetowych, źródeł wtórnych i raportów sektorowych, zwłaszcza charakteryzujące aktualne tendencje w sektorze deweloperskim biurowym, modele zarządzania innowacjami. Przykładowo, o ile ostatnie dwa podrozdziały Rozdziału I bazują na aktualnych źródłach literaturowych (zwłaszcza raporty sektorowe), o tyle początkowe podrozdziały oparte zostały na względnie aktualnej, bo sprzed ok 10 lat literaturze przedmiotu.

Na poszczególnych etapach procesu badawczego formułowane są zasadnicze wnioski, szczególnie istotne z perspektyw kolejnych kroków badawczych. Odnosi się to zwłaszcza do wypracowanych w toku dyskursu operacyjnych ujęć, np. innowacji, innowacja w sektorze deweloperskim, proces zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie deweloperskim.

5. Charakterystyka podejścia badawczego

Przyjęte cele, pytania badawcze oraz hipotezy, jak również teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdecydowały o metodyce badań. Rozwiązanie podjętego problemu Autorka oparła na podejściu projekcyjnym, wiążąc proces modelowania z diagnozą i wnioskowaniem. Za model w optyce badawczej uznano odwzorowanie będące następstwem procesu idealizacji i syntetyzacji zebranego materiału empirycznego. Zastosowane podejście badawcze objęło dwie następujące fazy:

- analityczno-wartościującą, opartą na metodzie analizy i studiowania literatury przedmiotu, a obejmującą wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy, identyfikację sektora deweloperskiego biurowego, modeli i procesu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach tego sektora.
- diagnostyczno-wzorującą, bazującą na modelowaniu wraz z testowaniem, badaniach własnych, idealizacji i konkretyzacji, a sprowadzająca się do: opracowania i weryfikacji procesu zarządzania projektami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie sektora deweloperskiego biurowego.

Oceniając pozytywnie podejście badawcze należy stwierdzić, że Autorka posłużyła się dobrze dobranymi i adekwatnymi do przyjętych celów, hipotez i pytań badawczych narzędziami badawczymi potwierdzając umiejętność ich stosowania.

Badania ilościowo-jakościowe przeprowadzono na grupie 46 dużych przedsiębiorstw sektora deweloperskiego biurowego reprezentujących 75% rynku deweloperskiego, służące weryfikacji postawionych w pracy hipotez oraz udzieleniu odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Pozytywnie oceniam przeprowadzone badania empiryczne, jak również dobór metod badawczych w tym zakresie, co świadczy o dojrzałości badawczej Autorki, która zadbała także o walidację narzędzi badawczych. Badania właściwe dedukcyjno-indukcyjne, z jednej strony poprzedzone zostały badanymi pilotażowymi, co pozwoliło na weryfikację kwestionariuszy badawczych. Z drugiej zaś, w badaniach właściwych wyszczególniono badania ilościowe przeprowadzone z zastosowaniem kwestionariusza ankietowego na grupie 140 respondentów (ostateczna próba badawcza ograniczona do 120 obserwacji) z 46 przedsiębiorstw oraz jakościowe na grupie 10 obiektów badań szczegółowych (dobór celowy z 5 dużych przedsiębiorstw sektora deweloperskiego biurowego). Dobór próby badawczej do badań ilościowych uznaje za poprawny, spełniający wymóg reprezentatywności, umożliwiający weryfikację postawionych hipotez. Niemniej jednak reprezentatywność próby badawczej mogła zostać wsparta pełniejszym wyjaśnieniem kryteriów doboru podmiotów sektora do badań, w szczególności sposobu selekcji przedsiębiorstw, które wdrożyły w okresie 2019-2023 projekty innowacyjne. Podobnie pozytywnie oceniam jakościowy moduł badań w dysertacji, ilustrowany kolejnymi cząstkowymi zamierzeniami badawczymi będących następstwem poznawania obszaru badań.

W badaniach własnych zastosowano także: analizę dokumentacji, wywiadu (kwestionariusz wywiadu pogłębionego, kwestionariusz badania ilościowego), studium przypadku a częściowo także obserwacji, biorąc pod uwagę doświadczenia zawodowe Autorki dysertacji. W analizie zebranego materiału empirycznego zastosowano także metody statystyczne, w tym: analizy krzyżowe, korelacyjne (tau Kendalla, Gamma), jak również tabele kontyngencji.

6. Ocena rozwiązania tematu pracy

Przedstawiona praca składa się z wstępu, pięciu rozdziałów i wniosków końcowych, które korespondują z przyjętymi celami, hipotezami, pytaniami badawczymi i tezą główną.

We Wstępie zawarto przesłanki podjęcia tematu rozprawy, uzasadniono właściwie zidentyfikowaną lukę badawczą, sprowadzającą się do charakterystyki rangi innowacji oraz opracowania modelu zarządzania projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim biurowym. W prowadzonym dyskursie Autorka mogła jednak, w nieco szerszym zakresie powoływać źródła literaturowe, popierające poprawnie sformułowane przesłanki podjęcia tematu. Omówiono także zawartość poszczególnych rozdziałów oraz zastosowane metody badawcze.

Rozdział I. *Sektor deweloperski biurowy* stanowi wprowadzenie do podjętej problematyki badawczej, w której syntetycznie zaprezentowano historię rynku nieruchomości w Polsce, definicje rynku nieruchomości i działalności deweloperskiej, zwracają w tym względzie uwagę na uczestników tego rynku, jak również współczesne wybrane uwarunkowania rynku nieruchomości inwestycyjnych. W kolejnym fragmencie poświęconym działalności deweloperskiej, wyjaśniono istotę: inwestycji

deweloperskiej (w tym inwestycji deweloperskich biurowych), procesu inwestycji deweloperskiej wraz z etapami i elementami składowymi, zwrócono także uwagę na zadania dewelopera w tym zakresie. Szkoda, że szerzej nie odniesiono się do cyklu życia przedsięwzięcia deweloperskiego oraz charakterystyki procesu inwestycji deweloperskiej wraz z identyfikacją interesariuszy oraz możliwych do stosowania w tym zakresie metod i technik zarządzania. Rozdział zamykają interesujące, świadczące o erudycji Autorki rozważania, dotyczące uwarunkowań rozwoju rynku deweloperskiego biurowego w Polsce. Odniesiono się w tym względzie do uwarunkowań: ekonomicznych, prawnych, demograficznych, instytucjonalnych, tendencji rynku pracy i międzynarodowego podziału pracy. Zwrócono także uwagę na wpływ covid-19, wojny w Ukrainie, rolę ESG i zrównoważonego rozwoju na kształtowanie się dynamiki rynku deweloperskiego biurowego, z jednoczesną identyfikacją kluczowych uczestników tego rynku oraz rosnącą rangę w branży stanowiska *Workplace Adisory*.

Rozdział II. *Projekty innowacyjne w sektorze deweloperskim biurowym* otwierają interesujące rozważania dotyczące ewolucji istoty i znaczenia innowacji. W przedstawionym dyskursie Autorka dokonała identyfikacji typów innowacji, uwarunkowań i odniesień. Na uwagę zasługuje przeprowadzona analiza ujęć innowacji przez powoływanych autorów, której wyniki zamieszczono w tabeli 3 (s. 49). Szkoda, że Autorka nie kontynuowała analizy w nieco dłuższym horyzoncie czasowym, jak również z zastosowaniem określonych kryteriów doboru źródeł literaturowych pozwalających na osadzenie przeprowadzonych analiz na metodyce systematycznego przeglądu literatury. Dodatkowo walory poznawcze tej części pracy znacznie zyskałyby gdyby przedstawić istotę innowacji na gruncie dyscyplin pokrewnych z ekonomią. Niemniej jednak chce podkreślić, że z perspektywy kontekstu badań w recenzowanej pracy, tj. sektora deweloperskiego biurowego przeprowadzone analizy literaturowe uważam za zasadne i właściwe dla sformułowanej autorskiej definicji innowacji (s. 50), stosowanej w kolejnych krokach badawczych. I tak, istotne z perspektywy walorów poznawczych pracy rozważania dotyczące innowacji w sektorze deweloperskim biurowym zawierają dane dotyczące zakresu, czynników, uwarunkowań i rodzajów innowacji w sektorze, jak również obszarów, w jakich realizowane są projekty innowacyjne w tym sektorze. Podobnie za interesujące w tej płaszczyźnie rozważań uważam przykłady innowacji w cyklu życia projektu deweloperskiego oraz charakterystykę innowacji technologicznych tzw. *ConTech* i *PropTech*.

W podrozdziale 2.3 podjęto udaną próbę identyfikacji procesu zarządzania innowacjami w organizacji. Część rozważań przeplata się z wcześniejszymi, np. dotyczące ujmowania innowacji, niemniej jednak na bazie przeglądu literatury przedmiotu i badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu Autorce udało się sformułować proces zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie deweloperskim biurowym, którego „(...) nadrzędnym celem jest doprowadzenie do wdrożenia i skalowania innowacji w kolejnych projektach budowlanych (...)” (s. 82). Szczególnie interesujące w ramach tej płaszczyzny rozważań jest uwzględnienie w procesie zarządzania innowacjami zarówno tzw. *front-end innovation* i *back-end exploration*, jak również działalności B+R, wdrożeniowej, innowacyjnej, produkcyjnej, dystrybucyjno-sprzedażowej i wdrożeniowej. Walory poznawcze tego

wątku rozważań mogły zostać wzbogacone o zbiór metod i technik szczegółowych stosowanych na poszczególnych etapach zidentyfikowanego procesu zarządzania innowacjami.

W płaszczyźnie badawczej dotyczącej modeli zarządzania innowacjami (2.4) omówiono poszczególne generacje modeli innowacji, konfrontując je jednocześnie z kontekstem przedsiębiorstwa sektora deweloperskiego biurowego trafnie podkreślając kluczową rangę modelu otwartej innowacji oraz wprowadzanie zmian innowacyjnych w modelach biznesu uwzględniających innowacje ESG, odpowiedzialność społeczną i ład korporacyjny. Zidentyfikowano proces modelowania zrównoważonego biznesu oraz sformułowano cechy charakterystyczne modeli zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie sektora deweloperskiego biurowego, stanowiący punkt wyjścia do kolejnego etapu badań własnych, tj. określenie modelu zarządzania innowacjami i projektami innowacyjnymi dla sektora deweloperskiego biurowego. Szkoda, że nie podjęto próby identyfikacji potencjalnego zbioru metod i technik zarządzania możliwych do stosowania w tym zakresie, które mogły by zostać w toku dalszych badań empirycznych zweryfikowane/dostosowane do kontekstu generowania wartości przedsiębiorstwa sektora deweloperskiego biurowego. Dodatkowo z perspektywy otwartych innowacji nieco więcej uwagi można było poświęcić potencjalnym partnerom oraz mechanizmom tworzenia innowacji w takim modelu. Wątek zamykający rozważania drugiego rozdziału dotyczy procesu innowacyjnego, w szczególności jego etapów oraz cyklu życia projektu innowacyjnego w sektorze deweloperskim biurowym. W ramach tej płaszczyzny rozważań Autorka mogła w nieco szerszym zakresie uwzględnić specyfikę procesu innowacji w tego typu przedsiębiorstwach sektora deweloperskiego, także z perspektywy konkurencyjności przedsiębiorstwa w sektorze.

Rozdział III. *Metodyka badań zarządzania projektami innowacyjnymi* rozpoczęto od ponownego przytoczenia: celów, pytań badawczych, tezy i hipotez recenzowanej rozprawy. Uzasadniając wybór sektora można było uszczegółowić odniesienie „75% rynku deweloperskiego biurowego w Polsce” (s. 129), jak również nieco szerzej przedstawić sposób identyfikacji projektów innowacyjnych wdrażanych przez firmy wchodzące w populację badanych przedsiębiorstw. Niemniej jednak klarownie sformułowano sposób selekcji 46 przedsiębiorstw do badań szczegółowych, jak również dziewięciu grup badanych przedsiębiorstw: 1) deweloperzy biur i powierzchni biurowych, 2) fundusze inwestycyjne i inwestorzy obiektów biurowych, 3) agencje nieruchomości, 4) generalnych wykonawców, 5) innowatorów produktowych, którzy tworzą innowacje dedykowane sektorowi deweloperskiemu biurowemu, 6) konsultantów i doradców – ekspertów zewnętrznych, 7) operatorów budynków i zarządców nieruchomości, 8) operatorów powierzchni flex. Na podkreślenie zasługuje objęcie badaniami względnie kompletnego zbioru uczestników sektora deweloperskiego biurowego. Wysoko oceniam przedstawienie metodyki badań własnych, w tym żmudny proces badawczy Autorki dysertacji, która samodzielnie przeprowadziła wywiady nie tylko pogłębione (10 respondentów), ale także ponad ¾ wywiadów z respondentami dla potrzeb badań ilościowych. Dobór respondentów zapewnił porównywalność zebranego materiału empirycznego w ramach poszczególnych grup przedsiębiorstw. Ten wątek rozważań zgodnie z sygnowanym w tytule rozdziału kompetentnie

zaprezentował metodykę prowadzonych badań empirycznych w rozprawie, których wyniki zilustrowane zostały w kolejnym, tj. IV rozdziale pt. *Zarządzanie projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim biurowym – wyniki badań*.

Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły identyfikację obszarów projektów innowacyjnych w sektorze, deklarowany poziom innowacyjności przedsiębiorstw sektora, szkoda, że nie wnioskowany na bazie kryteriów elementarnych i mierników, będący pochodną teoretycznej części rozważań recenzowanej dysertacji. Przeprowadzone badania własne pozwoliły także Autorce ustalić odsetek respondentów deklarujących świadomą aktywność decydentów przedsiębiorstw w zakresie zarządzania projektami innowacyjnymi. Zidentyfikowano także działania podejmowane w przedsiębiorstwach sektora plasujące się w obszarze innowacji, opinie respondentów dotyczących wpływu wyszczególnionych w strukturze organizacyjnej u dewelopera zespołu odpowiedzialnego za realizację projektów innowacyjnych na liczbę wdrażanych projektów, jak również określono czynniki skłaniające naczelną kierownictwo przedsiębiorstw sektora do realizacji projektów innowacyjnych. Te wyniki badań uważam za bardzo istotne poznawczo, zgłębiają bowiem wiedzę na temat aktualnych czynników rozwoju tego sektora, a co za tym idzie jego konkurencyjności. Podobnie na podkreślenie zasługują wyniki badań w zakresie identyfikacji:

- kryteriów sukcesu wdrażania innowacji,
- sposobów oceny efektów wdrożenia innowacji,
- czynników współpracy deweloperów z instytucjami otoczenia w realizacji projektów innowacyjnych,
- metodyk zarządzania projektami stosowanych przez przedsiębiorstwa deweloperskie biurowe.

Kolejnym walorem poznawczym przeprowadzonych badań własnych jest konkretyzacja modelu zarządzania projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim, która świadczy o wnikliwości badawczej Autorki, jak również praktycznej znajomości problematyki projektów innowacyjnych w tym sektorze. W ramach prezentowanego wątku przedstawiono etapy i fazy modelu, w którym w nieco szerszym zakresie można było odnieść się metod i technik pomocniczych. Wówczas bardziej zrozumiała dla czytelnika byłaby operacjonizacja wielu bardzo interesujących i nośnych elementów tego modelu, np.: warsztat kreatywny, dojrzałość techniczna, czy dopasowanie strategiczne.

Rozdział V. *Studium przypadku – opracowanie i wprowadzenie modelu zarządzania projektem innowacyjnym w firmie sektora deweloperskiego biurowego* prezentuje podejście wybranej dużej firmy dewelopersko-budowlanej do projektów innowacyjnych. Treść tego rozdziału należy traktować jako egzemplifikację opracowanego procesu zarządzania innowacjami. Zawarto w nim wiele interesujących wątków, które mogły zostać nieco szerzej potraktowane, w tym: identyfikacja działań zarządczych w zakresie innowacyjności firm sektora deweloperskiego, zastosowanie Agile i Scrum we wdrażaniu projektu innowacyjnego.

W podsumowującej dysertację części pt. *Wnioski końcowe* odniesiono się do stopnia weryfikacji hipotez i celów badawczych, szkoda, że nie podjęto próby określenia kierunków dalszych badań.

W kontekście recenzowanej dysertacji chciałbym prosić Doktorantkę o wyjaśnienie następujących zagadnień/pytań:

- a. Wyróżniki oraz mierniki konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa sektora deweloperskiego biurowego.
- b. Na czym polegają innowacje w sektorze deweloperskim biurowym adresowane dla osób neuroróżnorodnych?
- c. Kierunki dalszych badań w ramach opracowanego i zweryfikowanego modelu zarządzania projektem innowacyjnym.

7. Konkluzja

Uwzględniając zastosowane w dysertacji podejście badawcze, rezultaty studiów i badań empirycznych oraz stopień realizacji przyjętych przez Autorkę celów uważam, iż niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji zastrzeżeń i uwag o dyskusyjnym charakterze, recenzowana praca jest udaną próbą rozwiązania aktualnego i ważnego, zarówno z ekonomicznego, jak i społecznego punktu widzenia problemu naukowego, w szczególności opracowania, testowania i weryfikacji modelu zarządzania projektami innowacyjnymi w przedsiębiorstwach sektora deweloperskiego biurowego.

Oryginalność dysertacji należy wiązać przede wszystkim z identyfikacją uwarunkowań procesu zarządzania projektami innowacyjnym w przedsiębiorstwie sektora deweloperskiego biurowego. W rezultacie wypełnia ona istniejącą lukę metodologiczną w zakresie zarządzania projektami innowacyjnymi w badanym sektorze.

Rozprawa została przygotowana znacznym nakładem pracy, związanym przede wszystkim z modelowaniem czynników procesu zarządzania projektami innowacyjnymi w sektorze deweloperskim biurowym i badaniami empirycznymi, związanymi z testowaniem i egzemplifikacją opracowanego modelu w podnoszeniu sprawności systemu zarządzania przedsiębiorstwa deweloperskiego biurowego. Przeprowadzone badania mają duży wymiar praktyczny, nie tylko dla menedżerów w przedsiębiorstwach sektora badanych organizacji, ale także innych organizacji zarówno biznesowych, jak i niezorientowanych na zysk współpracujących z badanym sektorem.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania tematu podjętego w pracy stwierdzam, że spełnia ona wymogi stawiane dysertacjom doktorskim w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, tym samym wnoszę o przyjęcie oraz dopuszczenie do publicznej obrony rozprawy Pani mgr Anny Tryfon-Bojarskiej pt. „*Projekty innowacyjne w sektorze deweloperskim biurowym*”.

Krzysztof Jędrzejko :