

Poznań, dnia 22 stycznia 2016 r.

dr hab. Janusz Kraśniak, prof. nadzw. UEP
Wydział Zarządzania
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Anity Janiny Zbieg pt. „Wykorzystanie metody analizy sieci w doskonaleniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa”

Promotor: prof. dr hab. Krystyna Mazurek - Łopacińska

Uwagi wstępne

Formalną podstawą opracowania niniejszej recenzji jest pismo Pana prof. dr hab. Andrzeja Graczyka, Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 14.12.2015 r. (NE/D – 4000-11/14).

Ponadto zasadniczy punkt odniesienia przy ocenie przedłożonej rozprawy stanowiły wymogi określone w art. 13 Ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2013 r. nr 65, poz. 695, z późn. zm.). Mianowicie rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W recenzji dokonano oceny zasadniczych aspektów rozprawy doktorskiej, a mianowicie:

- strony formalnej rozprawy,
- wyboru problematyki badawczej i tematu rozprawy,
- celów i hipotez badawczych,
- zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych,
- struktury i zawartości merytorycznej dysertacji,

oraz sformułowano wniosek końcowy.

1. Ocena strony formalnej rozprawy

Recenzowana praca obejmuje 192 strony tekstu zawierającego: wstęp, cztery rozdziały (jeden teoretyczny i trzy empiryczne), podsumowanie, bibliografię oraz spisy tabel i ilustracji. Treści rozdziałów zostały wzbogacone o warstwę graficzną, tj. łącznie 22 tabele oraz 34 rysunki, które poprzez swoją pogładowość niewątpliwie uatrakcyjnają lekturę tekstu. Bibliografia obejmuje 173 pozycje w tym 159 obcojęzyczne. Należy podkreślić, iż samo zgromadzenie tak obszernej bibliografii na temat rozważanych zagadnień jest istotnym efektem badań.

Cechą prezentowanej rozprawy doktorskiej jest jej czytelna struktura. Układ pracy jest przejrzysty. Poprawnie sformułowano założenia metodologiczne i redakcyjne, w tym wybór i uzasadnienie przedmiotu i podmiotu badań, zakresu pracy, celu głównego, problemu badawczego, hipotez, metodyki oraz konstrukcji pracy. Nie stwierdzono rażących błędów formalnych, występują jedynie drobne usterki. Tzw. „literówki” pojawiają się tylko w kilku miejscach.

2. Problematyka badawcza i uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej

Praca doktorska mgr Anity Zbieg stanowi interesującą propozycję opracowania naukowego, w którym Autorka podjęła ważny i aktualny problem praktycznego zastosowania jednej z opisywanych w literaturze przedmiotu metod analizy struktury organizacyjnej. Chodzi mianowicie o metodę analizy sieci, którą Doktorantka rozpatruje w aspekcie doskonalenia struktury organizacyjnej instytucji.

Problematyka analizy sieci w doskonaleniu struktury organizacyjnej wpisuje się we współczesne i aktualne trendy dotyczące wielopłaszczyznowej działalności przedsiębiorstwa. Problematyka doskonalenia struktur organizacyjnych jest przedmiotem zainteresowania przedstawicieli wielu dziedzin nauki, zwłaszcza nauk ekonomicznych i socjologicznych. Struktura organizacyjna jest także jednym z podstawowych obiektów badawczych nauk o zarządzaniu. W rozwiązaniach strukturalnych dostrzega się bowiem istotne źródło podwyższania sprawności działania organizacji. Rozwój infrastruktury informacyjno – komunikacyjnej przyczynił się do upowszechnienia sieciowych form strukturalnych.

Wybór problemu uznać należy za trafny przynajmniej z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest sytuacja przedsiębiorstw, których kierownictwa stale poszukują sposobów działania nakierowanych na ciągłe doskonalenie procesów zarządczych, uwzględniających zmiany w otoczeniu. Autorka niniejszej dysertacji prezentuje jedną z takich propozycji – podjęcie działań usprawniających poprzez wykorzystanie analizy sieci w odniesieniu do struktury organizacyjnej. Drugim z powodów owej trafności jest to, iż Autorka podjęła frapujący naukowo problem przekładania wiedzy teoretycznej na możliwą do zastosowania w praktyce. Stąd praca ma charakter teoretyczno – empiryczny, co uznać należy za jej istotny walor.

Uważam, że podjęta tematyka, zwłaszcza w kontekście wymagań stawianych rozprawom doktorskim jest słuszna, trafnie podjęta i zasadna. Chciałbym również podkreślić, że tematyka rozprawy wpisuje się w aktualne trendy badawcze oraz ich implementację w praktyce gospodarczej.

Stan wiedzy w przedmiotowej dziedzinie, o której traktuje rozprawa, a zwłaszcza dostrzegalny stan luki powoduje, że istnieje duże zapotrzebowanie na tego typu opracowania, zarówno ze strony praktyki, jak i teorii. Wartościowe i w znacznej mierze prekursorskie są ukazane mechanizmy wykorzystania analizy sieci w procesie diagnozy i doskonalenia struktury organizacyjnej oraz umiejętne jej wpisanie w procesy zarządcze, a także przeprowadzone obserwacje, analizy i oceny. Autorka wykazała się nie tylko dobrą znajomością realiów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, ale także umiejętnością krytycznego osądu, formułowania opinii i konsekwentnego wyciągania wniosków.

Reasumując uważam, że wybór tematu rozprawy jest ważny i aktualny, wzbogacający z jednej strony zasoby dotychczasowej wiedzy o przedmiocie badań, z drugiej natomiast charakteryzuje się wysoką użytecznością dla praktyki gospodarczej, która dotychczas nie miała wystarczającego wsparcia teoretyczno-metodycznego ze strony nauki.

3. Hipotezy i cel badawczy rozprawy doktorskiej

Zgodnie z deklaracją Doktorantki, głównym celem pracy „(...) jest przedstawienie i weryfikacja analizy sieci do identyfikacji i opisu struktur organizacyjnych...” (s. 9). Tak sformułowany cel był podstawą postawienia pytań, prezentowanych we wstępie pracy:

- jaki jest związek formalnej struktury przedsiębiorstwa z sieciową strukturą mniej sformalizowanych praktyk współpracy, przepływu informacji, wiedzy i wsparcia oraz decyzji?

- czy i w jaki sposób wielkość przedsiębiorstwa moderuje ten związek?
- jakich informacji o pracowniku, zespole i całej organizacji dostarcza wiedza na temat struktury sieciowej w porównaniu z informacjami o strukturze formalnej?
- w jaki sposób informacje na temat sieciowej struktury organizacji można wykorzystać w praktyce zarządczej?

Analiza celu rozprawy wskazuje na pewne uwarunkowania i zależności jakie zdaniem Autorki występują pomiędzy tradycyjnymi i sieciowymi rozwiązaniami strukturalnymi oraz metodami ich analizy. Ograniczenia tradycyjnego podejścia do analizy struktury organizacyjnej zadaniem Autorki mogą zostać przezwyciężone poprzez upowszechnienie analizy sieciowej. Dostrzeżenie tej zależności oraz umiejętnie sformułowany cel pracy stanowią dużą wartość recenzowanej rozprawy.

Logicznym następstwem tak sformułowanych celów są postawione hipotezy badawcze, które Doktorantka zamierza udowodnić. Sformułowano 7 hipotez, które weryfikowała w toku analiz i badań empirycznych (ss. 86 i 107).

Prezentowane hipotezy dobrze porządkują dalszy tok postępowania badawczego. Tak szczegółowe rozczłonkowanie hipotez badawczych pomaga Doktorantce w prawidłowym rozplanowaniu badań, sprzyja lepszemu opracowaniu narzędzi badawczych, a także chroni Ją przed pominięciem ważnych aspektów badanego problemu, bądź zabrnięciu w obszary niezwiązane ściśle z przedmiotem badań.

Oceniając cel rozprawy, szczegółowe hipotezy robocze i problemy badawcze można uznać, że są one prawidłowo i właściwie sformułowane, a także adekwatne dla tematu dysertacji.

Sumując, uważam, że postawiony problem badawczy jest niezwykle ważny, został poprawnie określony w tytule rozprawy i może być uznany za w pełni uzasadniony i odpowiedni dla rozprawy doktorskiej. Można zatem uznać, że ta część rozprawy jest kompletna, wyczerpująca i poprawna, zawiera bowiem wszystkie wymagane elementy o właściwej treści merytorycznej i formalnej.

4. Zakres rozprawy, źródła informacji i metody badawcze

Teoretyczno – empiryczny charakter pracy zdeterminował przyjęcie określonej postawy metodycznej do badań, w których dominuje podejście indukcyjne. Zgodnie z tym podejściem w postępowaniu badawczym, w sposób poprawny wykorzystano szereg technik, które są w takich sytuacjach stosowane. Techniki te wzajemnie się uzupełniają a opracowany

z ich zastosowaniem materiał empiryczny stworzył względnie pełny obraz badanego zagadnienia.

W pierwszej części pracy o charakterze teoretycznym Doktorantka wykorzystwała pierwotne i wtórne źródła informacji obejmujące literaturę polską i głównie obcojęzyczną. Teoretyczna ocena rozpatrywanych zjawisk została dokonana na podstawie obszernych studiów literaturowych. Wydaje się jednak, że w tej części pracy w niewystarczającym stopniu dowartościowano dorobek polskich badaczy, który w obszarze struktur organizacyjnych i ich doskonalenia jest znaczący.

Dalsze badania dotyczące części empiryczno-analitycznej składały się z trzech, wzajemnie uwarunkowanych etapów. Badaniem objęto 478 pracowników przedsiębiorstw mających swoje siedziby na terenie Polski.

Szczegółowe studia pozwoliły stwierdzić, że Autorka zastosowała między innymi: wielowymiarową analizę porównawczą, hierarchię ważności, badania ankietowe i kwestionariuszowe czy analizę korelacji. Metody te wzajemnie się uzupełniają i przenikają tworząc obraz opisywanej rzeczywistości.

W mojej opinii dobór, analiza oraz opracowanie obszernego materiału empirycznego są rzetelnie i sumiennie przeprowadzone. Autorka umiejętnie gromadzi, analizuje i przetwarza zawarte w nim informacje, weryfikuje je i formułuje krytyczne wnioski, które mogą być podstawą usprawnień działalności przedsiębiorstw. Na podkreślenie zasługuje również umiejętność łączenia zagadnień teoretycznych, prezentowanych w rozdziale I z konkretną analizą empiryczną ukazaną w rozdziałach II, III i IV prezentującą wyniki badań.

5. Struktura i zawartość merytoryczna dysertacji

Struktura rozprawy jest spójna, o odpowiednim poziomie dekompozycji. Treści zawarte w poszczególnych rozdziałach i podrozdziałach są adekwatne do ich tytułów, w większości tekstu zestawione w przejrzysty sposób.

Wstęp zawiera uzasadnienie podjęcia tematu i wyboru przedmiotu badania. Ponadto zawarto w nim cele i problemy badawcze, krótką charakterystykę zawartości rozdziałów i zastosowanego podejścia badawczego.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny, trzy pozostałe charakter teoretyczno – metodologiczny.

Pierwszy z nich oparto o studia literaturowe z nauk o zarządzaniu. Doktorantka stara się w nim przedstawić genezę i istotę analizy sieci oraz możliwości jej wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Analiza sieci – zdaniem Doktorantki - może być szczególnie

użytecznym instrumentem służącym odwzorowaniu struktury organizacyjnej instytucji, która przez wielu badaczy traktowana jest jako ważne narzędzie zarządzania. Poznanie istoty struktury organizacyjnej pozwala na udzielenie odpowiedzi na pytanie, czym ona jest. Struktura organizacyjna jest niejednoznaczoną kategorią epistemologiczną, co przejawia się przyjmowaniem odmiennych założeń dotyczących poznania rzeczywistości, służących rozwijaniu obiektywnej wiedzy o otaczającym nas świecie. Przyjęte założenia badawcze określają perspektywę badawczą. Ta z kolei wyznacza określony system pojęć i kategorii oraz nadaje im różną rangę poznawczą. Determinuje także sposób podejścia badacza do analizy. Analiza definicji nasuwa spostrzeżenie, że najczęściej różnice w sposobie definiowania dotyczą statusu komponentów definicji struktury organizacyjnej: elementów i więzi organizacyjnych. Część badaczy skupia uwagę na elementach i więziach organizacyjnych, nadając im równorzędne znaczenie, część nadaje elementom znaczenie nadrzędne w stosunku do więzi, część natomiast więziom w stosunku do elementów. L. Krzyżanowski stwierdza, że spośród zaprezentowanych podejść bardziej właściwe jest to, które eksponuje znaczenie więzi organizacyjnych w stosunku do elementów, ponieważ w poznaniu naukowym uwaga skupiona jest przede wszystkim na relacjach zachodzących między elementami przedmiotu, którego struktura jest analizowana [Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, WN PWN, Warszawa 1992: 123]. Imperatyw dowartościowania więzi organizacyjnych a w szczególności relacji łączących pracowników organizacji w badaniu rozwiązania strukturalnego, skłonił Doktorantkę do podjęcia rozważań w tym zakresie. Omawiając genezę podejścia sieciowego do analizy struktury organizacyjnej słusznie zwrócono uwagę na to, iż rozwój nauk o zarządzaniu oraz ewolucja struktur organizacyjnych w kierunku organizacji sieciowej uprzywilejowują analizę sieci relacji zachodzących między uczestnikami sieci.

Studia nad tą częścią rozprawy rodzą pewne wątpliwości natury terminologicznej. Autorka prezentując modele i koncepcje struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie błędnie utożsamia organizację sieciową z organizacją nieformalną traktując te dwie kategorie opisu struktur synonimicznie. Badania nad organizacją nieformalną zostały zapoczątkowane przez E. Mayo w latach 20 XX w., który na podstawie przeprowadzonych eksperymentów zauważył, że pracownik w wykonywaniu zawodu poszukuje satysfakcji w ramach grup nieformalnych. Organizacja nieformalna obejmuje stosunki organizacyjne odchylające się od organizacji formalnej tworząc z organizacją formalną - organizację całkowitą. Organizacja sieciowa stanowi natomiast zbiór węzłów i relacji, przedstawiających powiązania między tymi węzłami. Relacje występujące w organizacji sieciowej mogą mieć charakter relacji

formalnych i relacji nieformalnych typowych dla organizacji formalnej i nieformalnej. Zatem organizacja sieciowa będąc organizacją całkowitą konstituowana jest przez organizację formalną i organizację nieformalną. Dostrzega ten fakt także Autorka, stwierdzając „Ideę tę ...odniesiono do koncepcji sieci społecznych ...jako systemów, na których bazuje zarówno formalna jak i nieformalna komunikacja w organizacji (formal vs informal social network)”. Badanie może zatem obejmować ogół relacji formalnych i nieformalnych zachodzących w organizacji (np. w organizacji sieciowej) bądź tylko relacji formalnych bądź tylko relacji nieformalnych.

W drugim rozdziale rozprawy zaprezentowano metodykę postępowania badawczego, polegającego na wykorzystaniu sieci relacji w procesie odwzorowania struktury organizacyjnej instytucji. W dwóch podrozdziałach zaprezentowano pytania kwestionariuszowe pozwalające na odzwierciedlenie struktury organizacji w postaci sieci dotyczące: współpracy, przepływu informacji, przepływu wiedzy i rozwiązywania problemów oraz przepływu decyzji a także współautorski pakiet oprogramowania Mapa organizacji. Pakiet ten wykorzystując moduły zbierania danych, wizualizacji i statystyk pozwala na identyfikację i analizę relacji zachodzących między uczestnikami sieci posługując się: podstawowymi miarami opisującymi sieć, miarami gęstości sieci oraz miarami centralności w sieci. Zaprezentowane narzędzie analizy struktury organizacyjnej jest bardzo ciekawe a jego niewątpliwymi atutami są nowatorstwo i autorski charakter. Pewną uwagę można zgłosić do opisu i rysunków charakteryzujących miary centralności w sieci. Opis bardziej szczegółowy w tekście rozprawy mógłby pomóc w ich interpretacji. Na przykład na s. 62 charakteryzując zasięg sieci stwierdzono „pracownik 1 posiada największą liczbę relacji w sieci, na drugim miejscu jest pracownik 2,3,4 i 5” kiedy z rysunku 9 wynika, że na drugim miejscu ze względu na liczbę relacji są prawdopodobnie pracownicy 3 i 4 (10 relacji) a na trzecim pracownicy 2 i 5 (8 relacji) ; na s. 64 charakteryzując pośrednictwo w sieci napisano „Wskaźnik ten mieści się w przedziale od 0 do 1” a na rysunku 12 dla węzłów 1, 6, 7, 8, 9 i 10 przyjmuje kolejno wartości 3,67; -, -; 14,00; 8,00 i -. Niejasne jest także stwierdzenie „Ci, którzy mogą dotrzeć do innych ... szybko i w niewielu krokach są dobrze zintegrowani” – s. 65. Jak pojęcie kroków ma się do relacji? Mało czytelny jest także podtytuł (s. 66) – „Wpływ sieci – wektor własny i relacje z ważnymi innymi”.

Rozdział trzeci, moim zdaniem najważniejszy, stanowi prezentację wyników badań poświęconych analizie struktur organizacyjnych odwzorowanych w postaci sieci. W rozdziale tym przedstawiono cel, założenia oraz hipotezy postępowania badawczego. Dokonano w nim również statystycznej weryfikacji stawianych hipotez. Zgodnie z deklaracją

Doktorantki badaniem objęto 477 pracowników, choć z tabeli 1 – kolumna „Liczba pracowników, którzy wzięli udział w badaniu” – wynika, że 478. Badania przeprowadzono w latach 2013 – 2014 na grupie sześciu przedsiębiorstw. Celem badania była identyfikacja pozycji i ról pracowników w strukturach organizacyjnych oraz wykazanie związku między wielkością badanych przedsiębiorstw a właściwościami struktur organizacyjnych. Założone cele stały się punktem wyjścia do ich interpretacji poprzez operacjonalizację, czyli ich przedstawienie w postaci miar sieciowych i wymiarów. W tym miejscu chciałbym zawrzeć uwagę krytyczną. Wartości miar sieciowych (popularność pracownika w sieci, aktywność pracownika w sieci i wpływ pracownika w sieci) pozwalające na identyfikację pozycji pracownika określane są w pracy na podstawie liczby relacji zachodzących między pracownikami. Jednak o pozycji pracownika w organizacji (w tym w sieci) decyduje nie tylko liczba relacji nawiązywanych z innymi pracownikami lecz może głównie charakter tych relacji, mierzonych np. siłą ich wpływu na sprawność funkcjonowania organizacji. Ich egzemplifikacją mogą być np. uprawnienia kierowników do podejmowania mniej lub bardziej ważnych decyzji i przekazywanie ich do realizacji podwładnym. Wątpliwości budzi dominujący w pracy podział uczestników organizacji ze względu na pozycję zajmowaną w hierarchii organizacyjnej na trzy grupy: kierownik – menedżer – specjalista. Gdzie kierownik reprezentuje kierownictwo najwyższego szczebla (np. dyrektora), menedżer średniego a specjalista poziom wykonawczy. W naukach o zarządzaniu kierownik nazywany jest także menedżerem. Ten nieostry podział sprawił, że w pracy niekiedy kierownik utożsamiany jest z dyrektorem (s. 75) ale już w innym miejscu Doktorantka stwierdza, prezentując wyniki badań „kolejna względem licznosci – jest grupa kierowników (4% - 25%), a najmniej liczna jest grupa dyrektorów (3% - 8%)” (s. 76). Z tego opisu wynika, że kierownik nie jest jednak dyrektorem. Nie reprezentuje zatem kierownictwa najwyższego szczebla. Najbardziej trafnym zdaniem Recenzenta jest podział przyjęty na s. 141 – dyrektorzy – kierownicy – specjaliści.

W rozdziale czwartym dysertacji zaprezentowano możliwości wykorzystania analizy sieci struktur organizacyjnych w warunkach zmiany organizacyjnej. W wyniku postępowania badawczego Doktorantka stara się odpowiedzieć na pytanie o poziom integracji i centralizacji połączonych w wyniku fuzji podmiotów? Wynik postępowania badawczego doprowadza ją do konstatacji, iż w badanych organizacjach poziom centralizacji władzy jest wysoki natomiast poziom integracji - stosunkowo wysoki w grupie specjalistów. W rozdziale tym dokonano także diagnozy ról pełnionych przez uczestników sieci z uwzględnieniem podziału

według płci. Sformułowane wnioski są bardzo ciekawe, szkoda jednak, że ograniczono je do szczebli specjalistów i średniego szczebla zarządczego.

Na szczególne podkreślenie zasługują następujące zalety omawianych prac badawczych:

- 1) opracowanie i zastosowanie oryginalnego, autorskiego narzędzia badawczego pozwalającego na analizę sieci,
- 2) poprawne założenia badań, a także ich realne cele,
- 3) szeroki zakres prac badawczych – 478 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach mających siedzibę na terenie Polski,
- 4) klarowność i poglądowość ich prezentacji, dzięki zastosowaniu licznych form graficznych.

Wydaje się jednak, iż do wniosków wyprowadzonych z badań odnoszących się do tak złożonej materii jaką jest poszukiwanie zależności między tzw. zmiennymi organizacyjnymi a zmiennymi charakteryzującymi strukturę organizacyjną należy podejść z nieco większą ostrożnością, z kilku przynajmniej powodów. Po pierwsze dlatego, że badaniami objęto co prawda dużą populację uczestników organizacji, jednak dobrano ją zgodnie z zasadą „wszystko dobre”. Po drugie słabą stroną badań jest ryzyko subiektywizmu przekazywanych przez respondentów ocen, które mogą w większym stopniu odnosić się do opinii własnych respondentów niż do opisywanych zjawisk. W takich sytuacjach dokonywanie jednoznacznie formułowanych uogólnień nie jest wskazane.

Należy jednak zaznaczyć, iż istotnym walorem tej części opracowania jest podjęcie próby zastosowania metod formalnych, stosowanych w statystyce i ekonometrii do zbadania zjawisk, które ze swej natury są trudne do zmierzenia. Przyjęty w pracy sposób pomiaru wydaje się być wystarczający z punktu widzenia celów pracy.

W zakończeniu rozprawy zawarto podsumowanie całego przedsięwzięcia badawczego. Przedstawiono syntezę jego wyników w nawiązaniu do sformułowanych problemów oraz celów i hipotez. Można stwierdzić, iż cele rozprawy zostały zrealizowane w satysfakcjonującym stopniu.

W tym miejscu, w kontekście zaprezentowanych wyników badań Autorki uzasadnione wydaje się być postawienie dwóch pytań, a mianowicie:

- Dlaczego podejście tradycyjne do analizy struktury organizacyjnej reprezentowane np. przez grupę Uniwersytetu w Aston wymaga modyfikacji? Na czym polega ta modyfikacja?

- Struktura organizacyjna powinna sprzyjać skuteczności działań zarządczych. Jakie rozwiązania strukturalne i cechy towarzyszące tym rozwiązaniom zdaniem Doktorantki sprzyjają tej skuteczności w warunkach rozwoju infrastruktury informacyjno - komunikacyjnej?

6. Konkluzja

W świetle powyższej oceny zawartości rozprawy doktorskiej mgr Anity Zbieg pt. „Wykorzystanie metody analizy sieci w doskonaleniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa” pragnę stwierdzić, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i wykazuje odpowiednią wiedzę teoretyczną Autorki w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz Jej samodzielność w prowadzeniu badań naukowych.

Rozprawę przygotowano z odpowiednią starannością oraz wyczerpującym omówieniem wyników badań empirycznych. Potwierdza to posiadanie przez Autorkę wystarczającego poziomu wiedzy i umiejętności do rozwiązywania złożonych problemów naukowo – badawczych w zakresie zarządzania. Rozprawa reprezentuje istotną wartość poznawczą oraz posiada duże walory aplikacyjne.

Pragnę stwierdzić, że rozprawa Pani mgr Anity Janiny Zbieg pt. „Wykorzystanie metody analizy sieci w doskonaleniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa” napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Krystyny Mazurek - Łopacińskiej odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim w świetle ustawy o tytule naukowym i stopniach naukowych z dnia 14 marca 2003 r. (Dz.U. nr 65, poz. 595), i stawiam wniosek o przyjęcie tej rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Obratniak