

Warszawa, 26.04.2022r.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska
Zakład Zarządzania Produkcją, Procesami i Projektami
Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Patrycji Marzec-Braun
pt. *„Rola kapitału społecznego i przywództwa w kreowaniu sukcesu start-upów”*
napisanej pod kierunkiem naukowym
promotora: prof. dr hab. Agnieszki Sitko-Lutek oraz
promotora pomocniczego: dr Moniki Jakubiak

1. Uwagi wstępne

Recenzja rozprawy doktorskiej została przygotowana na podstawie pisma Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie dr hab. Radosława Mącik, prof. UMCS zgodnie z decyzją Rady Naukowej Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości z dnia 24.03.2022 r. Tematyka dysertacji mieści się w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jest osadzona na gruncie aktualnej problematyki dotyczącej kapitału społecznego i przywództwa w kontekście osiągnięcia sukcesu w organizacjach typu start-up.

2. Ocena wyboru tematu rozprawy

Problematyka powstania i rozwoju podmiotów typu start-up należy do zagadnień niezwykle istotnych z punktu widzenia zarządzania współczesnymi organizacjami w dobie zmieniających się warunków funkcjonowania, a w szczególności pandemii Covid-19. Dynamiczne zmiany w otoczeniu ekonomicznym, społecznym technologicznym, prawnym stymulują tworzenie nowych organizacji typu start-up, a znaczenia kapitału społecznego z tej perspektywy nabiera coraz większego znaczenia. Kształtujące się wartości, wzorce kulturowe w zdecydowany sposób oddziałują na środowisko wewnętrzne współczesnych organizacji. Zagadnienia z zakresu start-up są szeroko dyskutowane zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania, natomiast brakuje rozpatrywania tych zagadnień z perspektywy kapitału społecznego. Wiele badań empirycznych wskazuje na fakt, że osiągnięcie sukcesu

Kuc

organizacji start-up jest niezwykle ważnym aspektem, wymagającym dodatkowej eksploracji naukowej. Konieczne wydaje się zdefiniowanie kompleksowych ram, które pozwoliłyby na konceptualizację relacji w zakresie kapitału społecznego i przywództwa a sukcesu organizacji typu start-up. Przesłanki podjęcia tematu dysertacji wynikały z zainteresowań Autorki, związanych z obserwacją zjawisk zachodzących w Polsce, na świecie. Doktorantka ponadto przy wyborze problematyki kierowała się również chęcią rozszerzenia aktualnego stanu wiedzy, w zakresie najnowszych trendów w zarządzaniu start-upami. Na podstawie przeprowadzonej krytycznej analizie literatury Doktorantka zdefiniowała lukę badawczą w naukach o zarządzaniu i jakości, dotyczącą roli zewnętrznego i wewnętrznego kapitału społecznego oraz przywództwa w kreowaniu sukcesu start-upów. W literaturze przedmiotu brakuje pogłębionych rozważań dotyczących omawianej problematyki, a podjęte zagadnienia rozprawy doktorskiej wypełniają sformułowaną lukę badawczą. Powyższe przesłanki świadczą o zasadności podjętych zagadnień oraz o właściwym umiejscowieniu wskazanej tematyki badawczej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Temat dysertacji jest aktualny, zgodny z jej treścią i został sformułowany adekwatnie do zawartości i struktury pracy.

3. Ocena założeń oraz struktury merytorycznej rozprawy

Dysertacja jest prezentacją nowego, oryginalnego ujęcia sukcesu start-upów z uwzględnieniem miękkich aspektów zarządzania – kapitału społecznego i przywództwa. Zastosowanie takiej perspektywy w aktualnie mało przewidywalnym otoczeniu, staje się uzasadnione. Praca stanowi poważny wkład do badań nad zagadnieniem problematyki podmiotów typu start-up, gdzie obecne uwarunkowania otoczenia stymulują do zakładania tego rodzaju nowych podmiotów gospodarczych.

Recenzowana rozprawa doktorska skonstruowana jest według klasycznego schematu: część teoretyczna, metodologiczna oraz empiryczna. Przedstawiona do oceny dysertacja stanowi logiczną całość, podporządkowaną problematyce badawczej i postawionym hipotezom. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisów tabel, rysunków, wykresów oraz załącznika, obejmując łącznie 233 strony. Całkowita objętość rozprawy doktorskiej odpowiada złożoności prezentowanej problematyki.

Dysertację rozpoczyna wstęp, w którym Doktorantka uzasadnia podjętą problematykę oraz wskazuje jej kontekst badawczy. Zaprezentowane zostały przesłanki podjęcia tematu, główne założenia, wskazując na jej kontekst i tło. Wymienione przesłanki badawcze pozwoliły na określenie głównego celu pracy: „*identyfikacja czynników determinujących sukces start-upów, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału społecznego i przywództwa*”. Sformułowane

zostały cele szczegółowe - poznawczo-metodyczne oraz aplikacyjne. Szczegółowe hipotezy badawcze przyjęte przez Autorkę zakładają, że:

H1: Istnieje związek pomiędzy wewnętrznym kapitałem społecznym a sukcesem start-upów.

H2: Istnieje związek pomiędzy zewnętrznym kapitałem społecznym a sukcesem start-upów.

H3: Istnieje związek pomiędzy wewnętrznym kapitałem społecznym a przywództwem.

H4: Istnieje związek pomiędzy zewnętrznym kapitałem społecznym a przywództwem.

H5: Istnieje związek pomiędzy przywództwem a sukcesem start-upów.

H6: Przywództwo odgrywa pośredniczącą rolę pomiędzy wewnętrznym kapitałem społecznym a sukcesem start-upów.

H7: Przywództwo odgrywa pośredniczącą rolę pomiędzy zewnętrznym kapitałem społecznym a sukcesem start-upów.

Postawione założenia i hipotezy badawcze zostały prawidłowo sformułowane. Określony w rozprawie problem badawczy wynikał z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu i wyeksponowanych w publikacjach wyników badań naukowych autorstwa polskich oraz zagranicznych badaczy. W konstrukcji tej części Autorka przedstawiła strukturę pracy i charakterystykę poszczególnych rozdziałów. Układ treści i zawartość poszczególnych rozdziałów wskazują, że Doktorantka jako przedmiot swoich badań na pierwszym miejscu postawiła problematykę start-upów, co jest zgodne z zadeklarowanym tematem dysertacji.

W rozdziale pierwszym „*Start-upy jako forma innowacyjnej organizacji*” zostały zaprezentowane rozważania związane z ewolucją form organizacyjnych oraz klasycznych i nowych paradygmatów zarządzania. Przedstawiono także istotę start-upu i uwarunkowania wskazujące na specyfikę oraz innowacyjność. Bazując na dostępnej literaturze przedmiotu, zidentyfikowano determinanty wpływające na sukces start-upów wskazując na min. na wymiary (instytucjonalny, strukturalny oraz behawioralny) oraz kapitał (intelektualny, kulturowy, finansowy i technologiczny). Inne klasyfikacje źródeł sukcesu start-upów wskazywały na kontekst wewnętrzny (strategia, produkt, pracownicy) oraz zewnętrzny (inwestorzy, rynek/konkurencja). W kolejnej części zaprezentowano mierniki sukcesu w start-upach oraz sposoby pomiaru. Analiza literatury przedmiotu w kontekście polskich i zagranicznych pozycji oraz proces wnioskowania zostały przeprowadzony prawidłowo. W tej części zdecydowanie należy podkreślić szczególnie zaprezentowaną syntezę w zakresie istoty funkcjonowania organizacji typu start-up oraz czynników osiągnięcia sukcesu.

Rozdział drugi „*Rola kapitału społecznego we współczesnych przedsiębiorstwach*” dotyczy szczegółowego omówienia problematyki kapitału społecznego w ujęciu klasycznym oraz współczesnym. Zaprezentowano przegląd literatury przedmiotu w zakresie definicji kapitału społecznego, bazując na polskich i zagranicznych pozycjach. Następnie szczegółowo wskazano typy kapitału społecznego (m.in. kapitał więzi społecznych, pomostowy, łączący), a także syntetyczne zestawienie typów kapitału społecznego z uwzględnieniem wybranych kryteriów. Omówione zostały korzyści płynące z wewnętrznego i zewnętrznego kapitału społecznego z perspektywy funkcjonowania organizacji. W dalszej części rozdziału analizy dotyczyły sposoby pomiaru kapitału społecznego, porządkując dotychczas przeprowadzone badania w tym zakresie oraz uwzględniając aspekty międzynarodowe. Zaprezentowano indeksy wykorzystywane do mierzenia kapitału społecznego. Na podstawie dostępnych źródeł, scharakteryzowano perspektywy rozwoju kapitału społecznego w Polsce. Należy podkreślić dociekliwość naukową Autorki, bowiem bardzo wnikliwie zostały scharakteryzowane typy kapitału społecznego bazujące głównie na pozycjach anglojęzycznych. Sposób analizy literatury przedmiotu i wnioskowania został przeprowadzony prawidłowo i z należytą starannością. W tej części zdecydowanie należy wskazać na szerokie odwołanie Autorki do zagranicznych publikacji w tym obszarze oraz międzynarodowych rozwiązań.

W rozdziale trzecim „*Istota i ewolucja przywództwa w literaturze przedmiotu*” Doktorantka przybliżyła zagadnienia dotyczące rozwoju przywództwa. Dokonano w nim syntetycznego przeglądu dostępnych pojęć przywództwa oraz funkcji i wybranych aspektów. W dalszej części rozdziału wyszczególniono zaprezentowano teorie przywództwa (m.in. atrybutowe, behawioralne, sytuacyjne). Istotny obszar analiz dotyczył problematyki dotyczącej paradygmatów przywództwa. Scharakteryzowane zostały ponadto wybrane kompetencje przywódcy przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu w organizacji, także w perspektywie jej rozwoju. Przybliżono zestawienie cech przywódcy dążącego do osiągnięcia sukcesu. Sposób analizy omawianych zagadnień, prezentowane wyniki badań i proces wnioskowania zostały przeprowadzone prawidłowo. Autorka w syntetyczny sposób zestawiła przegląd literatury przedmiotu, a także zaprezentowała interesujące wnioski.

W rozdziale czwartym „*Diagnoza kapitału społecznego w start-upach w wynikach badań własnych*” zaprezentowano metodykę oraz wyniki przeprowadzonych badań autorskich. Kolejno opisano w nim cele badań, przedmiot i zakres badań, hipotezy badawcze. Na szczególną uwagę zasługuje szczegółowo zaprezentowany przyjęty model badawczy na potrzeby pracy i wnikliwe uzasadnienie przyjętych hipotez badawczych bazujących na przywołanej literaturze przedmiotu. Omówiono następnie wykorzystywane metody i techniki

badawcze (zarówno ilościowe, jak też jakościowe) oraz metodykę analizy wyników badań. W kolejnej części została omówiona struktura kwestionariusza ankiety (z omówieniem pięciu składowych). Szczegółowo opisano również próbę badawczą uwzględniając także omówienie kryteriów, jak wielkość start-upów, rok założenia, etapy rozwoju, branże, obszary innowacyjności oraz wskaźniki KPI. Dokonano w niej oceny narzędzia badawczego pod kątem rzetelności i trafności. Do ewaluacji uzyskanych odpowiedzi i ich wiarygodności zastosowany został współczynnik Alfa Cronbacha. W kolejnej części scharakteryzowano metody realizacji badania jakościowego oraz wskazano na zasadność ich przeprowadzenia, z zastosowaniem zastosowanej metody analizy statystycznej (statystyka opisowa, analiza zależności oraz metody wnioskowania statystycznego). Poddano analizie teren badań - województwo lubelskie, uwzględniając liczbę wprowadzonych innowacji patentów, zgłoszeń wynalazków. Następnie przedstawiono szczegółowe wyniki badań, weryfikując przyjęty model oraz poszczególne hipotezy badawcze. Analiza przeprowadzonych badań dotyczyła wpływu kapitału społecznego na sukces start-upów, związku między kapitałem społecznym a przywództwem, wpływu przywództwa na sukces start-upów oraz roli przywództwa jako zmiennej pośredniczącej pomiędzy kapitałem społecznym a sukcesem start-upów. Rozdział podsumowano, prezentując końcowe wnioski z części empirycznej niniejszej dysertacji.

W rozdziale piątym „*Pragmatyka kształtowania kapitału społecznego i przywództwa w start-upach*” scharakteryzowane zostały główne założenia autorskiego podejścia do omawianych zagadnień. Szczegółowo zostały zaprezentowane warunki dotyczące kształtowania kapitału społecznego i przywództwa w start-upach. Zaprezentowano szczegółowo rekomendacje dla różnych grup interesariuszy oraz opracowano model współzależności pomiędzy analizowanymi elementami. Bazując na przeprowadzonych badaniach własnych przedstawiony został proces kształtowania kapitału społecznego i przywództwa w budowaniu sukcesu start-upów. Na tej podstawie dowiedziono, że przedsiębiorca może, za sprawą określonych czynników, osiągnąć sukces, bazując na relacjach i współpracy wewnątrz start-upu oraz pogłębiając współpracę z partnerami zewnętrznymi. Niezbędne jest przy tym postępowanie przywódców zgodne z określonymi wymogami oraz wykorzystywanie przez nich kompetencji w zidentyfikowanych obszarach. Należy wskazać na wartości aplikacyjne niniejszych rozwiązań i zaproponowanego autorskiego podejścia.

Zakończenie pracy zawiera syntetyczny zbiór wniosków, wypływających zarówno ze studiów i dociekań teoretyczno-metodycznych, jak i bezpośrednio z prezentowanych badań, analiz oraz ocen empirycznych. Autorka dokonała szczegółowej weryfikacji postawionych hipotez szczegółowych. Otrzymane efekty teoretyczno-poznawcze, aplikacyjne, są prawidłowo

sformułowane i mieszczą się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W tej części został wskazany wkład Autorki do nauki oraz określone zostały zagadnienia badawcze na przyszłość.

Wykorzystana w rozprawie literatura jest aktualna oraz prawidłowo dobrana, zawiera 377 opracowania: zarówno polskie, jak i zagraniczne (artykuły, publikacji zwarte, monografie). Autorka bazowała głównie na publikacjach anglojęzycznych, najnowszych z ostatnich kilku lat, ze względu na niewystarczające źródła krajowe. W rozprawie wykorzystano istotne, a zarazem najważniejsze pozycje literaturowe z rozpatrywanej problematyki dotyczącej kapitału społecznego i przywództwa, funkcjonowania jednostek typu start-up, czynników sukcesu. W związku powyższym dokonany przegląd literatury, należy uznać za bardzo bogaty i szczegółowy, zasługujący na wyróżnienie.

4. Ocena metodyki prowadzenia badań

Pozytywnie oceniam fakt, że Doktorantka podjęła tak złożony i bardzo aktualny problem, zajmując się w rozprawie przedstawieniem w sposób kompleksowy, zapewniający zarówno podstawy teoretyczne, praktyczne oraz metody statystyczno-ekonometryczne pozwalające na określenie stanu faktycznego rozwoju start-up. Takie holistyczne spojrzenie daje pozytywny impuls do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy analizy w oparciu o autorskie model badawczy stanowi wartościowy element oceny funkcjonowania wielu polskich firm. Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy stwierdzić, że rozprawa doktorska jest aktualna i dotyczy ważnych problemów w jednostkach typu start-up. Realizacja założeń badawczych została zrealizowana dzięki wykorzystaniu następujących metod badawczych: analizy literatury przedmiotu, analiza dokumentacji (obejmująca województwo lubelskie, rynek polski), metodę delficką (wstępna weryfikacja opracowanego modelu empirycznego oraz kwestionariusza ankiety bazując na 5 stopniowej skali porządkowej) oraz metodę sondażu diagnostycznego. Szczegółowe omówienie kwestionariusza ankiety zostało zaprezentowane w podrozdziale *4.3.2 Struktura kwestionariusza ankiety*, co zasługuje na uznanie (w praktyce bardzo rzadko spotykamy się z takim podejściem dokładnego omówienia ze strony badacza).

W prowadzonych badaniach w ramach rozprawy doktorskiej Kandydatka koncentrowała się na identyfikacji czynników w zakresie wewnętrznego i zewnętrznego kapitału społecznego, analizy zachowań i kompetencji przywódczych oraz diagnozy mierników sukcesu w start-upach. W pierwszym etapie badaniom jakościowym został poddany opracowany model empiryczny oraz kwestionariusz ankiety z wykorzystaniem metody delfickiej (13 ekspertów, w tym praktyków i naukowców). Drugi etap objął badania ilościowe,

a szczegółowe dane i informacje zostały pozyskane odpowiednich pracowników. Spójny układ działań badawczych oraz odpowiedni zestaw metod i narzędzi badawczych uwiarygadniają osiągnięte wyniki badań. W dysertacji poddano analizie dane ankietowe uzyskane od 97 osób z organizacji typu start-up (kwestionariusz skierowano do 350 start-upów). Zebrane informacje poddane szczegółowej analizie statystycznej stanowiły podstawę do weryfikacji założonych hipotez szczegółowych. Zaprezentowano szerokie wyniki badań bazujące na profesjonalnie przygotowanym kwestionariuszu ankiety. Przeprowadzone analizy obejmowały wykorzystanie zaawansowanych metod i narzędzi statystycznych, co gwarantowało wysoki poziom i rzetelność prowadzonych prac przez Doktorantkę. Na szczególne uznanie zasługuje fakt, iż prowadzone prace badawcze obejmowały wykorzystanie testowania statystycznego (przy pomocy współczynnika Alfa Cronbacha). Wnioski z badań zaprezentowane szczegółowo w podrozdziale 4.7 wykazały m.in., iż współpraca w zespole start-upowym, jak i z partnerami zewnętrznymi przynosi pozytywne rezultaty i znacząco wpływa na osiągnięcie sukcesu; ocena zachowań przywódczych wpływa wprost proporcjonalnie na wewnętrzny kapitał społeczny (kompetencje i wewnętrzne relacje). Sukces start-up jest możliwy, w sytuacji, gdy przywódca jest silnie zorientowany na ludzi i relacje, posiada wysokie kompetencje w obszarze innowacji, technologii i relacji z otoczeniem, kontaktach z innymi przedsiębiorstwami. Wskazuje to na istotną rolę kapitału relacji w organizacjach typu start-up.

Autorka umieściła w załączniku struktury kwestionariusza ankiety w postaci pytań skierowanych do pracowników w badanych organizacjach typu start-up. Należy podkreślić, iż Doktorantka dokonała szczegółowej weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz zaprezentowała wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz. Przedstawione wyniki badań empirycznych należy uznać za wkład zarówno na etapie koncepcyjnym, jak również implementacyjnym. Zakres naukowy oraz badawczy dysertacji należy uznać za aktualny i właściwie sformułowany, wpisujący się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości.

5. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Postawione zobrazowany problem naukowy jest aktualny i ważny, szczególnie w obecnych uwarunkowaniach otoczenia, zmianach technologicznych i społecznych. Zagadnienia naukowe zaprezentowane w pracy są sprecyzowane w sposób zadowalający i jednoznaczny, a postawione na hipotezy badawcze zostały w trakcie pracy zweryfikowane. Problem naukowy przedstawiony przez Autorkę rozwiązany został w rozprawie, gdzie kolejno sprecyzowano główne założenia metodyczne i twórczo rozwinięto metodykę analityczną pozwalającą na wielowymiarowe podejście badawcze, umożliwiające przeprowadzenie

wnioskowania syntetycznego. Takie ujęcie należy uznać za bardzo właściwe i nowatorskie. Obszerna wiedza Doktorantki z zakresu problematyki rozprawy przełożyła się na powstanie oryginalnego dzieła naukowego w obszarze zarządzania organizacjami typu start-up. Rozprawa jest profesjonalnym opracowaniem teoretycznym, jak i praktycznym bazującym głównie na opracowaniach zagranicznych, należy ją potraktować jako nowatorskie rozwiązanie w analizowanej płaszczyźnie. Spośród licznych rozwiązań zaprezentowanych w tej części rozprawy na uwagę zasługuje przegląd i systematyzacja wiedzy z zakresu organizacji typu start-up, przywództwa i kapitału społecznego 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. Rekomenduję dalsze rozpowszechnienie wyników badań w postaci publikacji artykułów, bądź monografii.

6. Wnioski końcowe

Recenzowana praca doktorska mgr Patrycji Marzec-Braun to wartościowe studium identyfikujące oddziaływanie kapitału społecznego i przywództwa na kreowanie sukcesu organizacji typu start-up. Odznacza się dobrym rozpoznaniem teoretycznym, a także empirycznym. Lektura pracy potwierdza poprawność i dojrzałość warsztatu naukowego Doktorantki, a praca spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Dysertacja została przygotowana na wysokim poziomie zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym. Od strony redakcyjnej opracowanie rozprawy jest staranne, należy podkreślić odpowiednią estetykę pracy, logiczną strukturę rozdziałów i odpowiedni tok wyводу prowadzony przez Doktorantkę. Praca przedstawiona do recenzji została napisana poprawnym językiem, redakcyjna strona przygotowana jest prawidłowo, z odpowiednimi ilustracjami i zestawieniami tabelarycznymi. Każdy rozdział opatrzony jest podsumowaniem.

Podjęta przez Doktorantkę problematyka charakteryzuje się wysokim stopniem nowości, jak również aktualności, przydatnością naukową i praktyczną. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są prawidłowe i umożliwiły osiągnięcie postawionych założeń badawczych. Autorka wykazała się bogatą wiedzą z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w której mieści się rozprawa. Praca dowodzi posiadania przez Doktorantkę rzetelnego warsztatu badawczego oraz rozwiniętej wiedzy praktycznej do prowadzenia dalszych badań naukowych w tym zakresie.

Doktorantka w sposób właściwy i jednoznaczny sformułowała problem naukowy, który następnie rozwiązała właściwie przy użyciu metod naukowych oraz odpowiednich

narzędzi. Zakres i stopień wiedzy Doktorantki w zakresie dyscypliny naukowej, której dotyczy praca, jest odpowiedni zarówno w zakresie teoretycznym, jak również aplikacyjnym. Na szczególną uwagę zasługuje wysoki poziom wiedzy i znajomości zagadnień podjętych przez Doktorantkę, zebrana na podstawie bardzo dużej liczby pozycji literaturowych, związanych z funkcjonowaniem organizacji typu start-up oraz kapitału społecznego i przywództwa.

Na szczególne wyróżnienie oraz wkład do nauki zasługują następujące cechy rozprawy:

- identyfikację źródeł sukcesu podmiotów typu start-up w Europie i na świecie z perspektywy kapitału społecznego,
- wypełnienie luki badawczej, dotyczącej zależności pomiędzy sukcesem start-up, a kapitałem społecznymi (wewnętrznym i zewnętrznym) i przywództwem,
- przeprowadzenie weryfikacji postawionych hipotez na podstawie studiów literaturowych oraz pogłębionej analizy prowadzonych badań podmiotów typu start-up w województwie lubelskim
- szczegółowe omówienie zagadnień w obrębie omawianej tematyki pracy, łączenie teorii z praktyką,
- opracowanie autorskiego podejścia w zakresie kształtowania kapitału społecznego (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz zachowań i kompetencji przywództwa oddziałujących na sukces start-up oraz wybranych metod pomiaru,
- opracowanie stosownych rekomendacji, w tym dla absolwentów wyższych uczelni, planujących uruchomienie działalności gospodarczej, przedsiębiorców planujących zmianę, zarządzających podmiotami typu start-up,
- właściwe opracowanie i formułowanie wniosków.

Po szczegółowym zapoznaniu się z rozprawą doktorską nasuwają się dalsze zagadnienia do dyskusji:

1. Na jakich etapach rozwoju podmiotów typu start-up jest możliwość zastosowania nowych form organizacji m.in. organizacji uczących się, sieciowych?
2. Jakie kompetencje powinny być kluczowe i rozwijane przez pracowników organizacji typu start-up?
3. Jakie czynniki w obszarze kapitału społecznego (zewnętrznego i wewnętrznego) uniemożliwiają osiągnięcie dalszego rozwoju i sukcesu podmiotów typu start-up?

W świetle powyższej przedstawionych pozytywnych opinii uzasadniających nadanie stopnia doktora stwierdzam, iż rozprawa doktorska mgr Patrycji Marzec-Braun pt. *„Rola kapitału społecznego i przywództwa w kreowaniu sukcesu start-upów”* przygotowana pod kierunkiem promotora naukowego: prof. dr hab. Agnieszki Sitko-Lutek oraz promotora pomocniczego: dr Moniki Jakubiak odpowiada ustawowym wymogom i wnioskuję o dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

