



Kraków, 07.06.2023

prof. dr hab. **Beata Glinka**

Katedra Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Recenzja rozprawy doktorskiej magistra **Damiana Banata** zatytułowanej „Digital leaders in the age of Industry 4.0. In search for the model of leadership under digital transformation”, napisanej w Politechnice Łódzkiej pod kierunkiem prof. dr hab. Inż. Agnieszki Zakrzewskiej - Bielawskiej

I. PODSTAWA FORMALNA

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo prof. Jacka Otto, Przewodniczącego Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, z dnia 22.05.2023, informujące o powołaniu mnie przez Radę, w dniu 18.05.2023, na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgr Damiana Banata.
2. W ocenie merytorycznej uwzględniam wymogi określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz. U. 2018 poz. 1668 z późniejszymi zmianami), w szczególności z art. 187 tejże Ustawy.
3. Przedmiotem oceny jest praca pisemna zredagowana w języku angielskim (art. 187 p.3), o łącznej objętości 249 stron (wraz z bibliografią i załącznikami). Praca zawiera niezbędne elementy typowe dla takiego dzieła i wymagane przez Ustawę (art. 187), a także została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.

II. OPINIA OGÓLNA

Praca przedstawiona przez magistra Damiana Banata („Digital leaders in the age of Industry 4.0. In search for the model of leadership under digital transformation”) jest przygotowana na dobrym poziomie, interesująca i w pełni zasługuje na pozytywną ocenę. Problematyka podjęta w rozprawie (przywództwo w kontekście przemysłu 4.0/transformacji cyfrowej) mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Wartość merytoryczna rozprawy, przygotowanej pod kierunkiem prof. Agnieszko Zakrzewskiej – Bielawskiej, w pełni uzasadnia mój wniosek o dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony.

Doktorant poświęcił swoją pracę problematyce przywództwa w warunkach transformacji cyfrowej. Tak określoną problematykę przedstawił w postaci 4 głównych pytań (dotyczących charakterystyk organizacji przemysłu 4,0, kluczowych czynników wpływających na wdrożenie koncepcji przemysłu 4.0 w organizacjach, charakterystyk cyfrowych liderów, a także tego, jakie style przywództwa sprawdzają się najlepiej w czasach cyfrowej transformacji). Jako główny cel pracy przedstawiono opracowanie modelu przywództwa cyfrowego, który miałby zastosowanie w organizacjach działających w warunkach przemysłu 4.0.

Tematyka pracy jest odpowiednia dla rozprawy doktorskiej. Co więcej, ważne jest podejmowanie takich tematów w sposób systematyczny, naukowy, gdyż panująca od jakiegoś czasu moda na koncepcje związane w przemysłem 4.0 sprawia, że a tym obszarze powstaje wiele prac przyczynkarskich, co najwyżej stanowiących proste poradniki. Problematyka jest niebanalna, wymaga zatem niebanalnej refleksji.

Moim zdaniem przedstawiona do oceny praca spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Mgr Damian Banat wykazuje się biegłością w podjętej tematyce, pokazuje także odpowiednie przygotowanie do prowadzenia badań empirycznych. W swojej pracy łączy on elementy badań jakościowych z badaniem ilościowym (które, jak sugeruje nawet sama konstrukcja pracy, pełni rolę wiodącą).

III. UWAGI SZCZEGÓŁOWE

Już powyżej stwierdziłam, że praca doktorska magistra Banata zasługuje na pozytywną ocenę. Na taką ocenę składa się zarówno dobór tematyki, jej znaczenie i aktualność, jak i umiejętność prowadzenia badań zgodne z regułami sztuki.

Zasadnicza, merytoryczna część pracy obejmuje strony 6 – 205; pozostałe elementy to bibliografia, spisy i załączniki, co łącznie daje 249 stron. Praca to zatem opracowanie dość obszerne, które nie przekracza jednak standardów dla takich opracowań. Objętość jest uzasadniona merytoryczną zawartością pracy.

W kolejnych częściach opinii nie charakteryzuję szczegółowo zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów, odnoszę się raczej do ich konstrukcji, wzajemnych powiązań oraz logiki zawartych w pracy rozważań. Moje uwagi Doktorant może potraktować jako zaproszenie do dyskusji, a także jako elementy pozwalające na doszlifowanie warsztatu.

1. Tematyka i struktura pracy

Jak wspomniałam wcześniej, tematyka podjęta przez Doktoranta, jest ważna i aktualna. Warta jest podjęcia w rozprawie doktorskiej.

Struktura pracy jest typowa, pozwala na dość łatwe śledzenie logiki wyводу. Praca składa się z czterech rozdziałów, wstępu i konkluzji. Pracę rozpoczyna wstęp, który stanowi dobry przewodnik po pracy. Po tej części następuje przedstawienie teoretycznych koncepcji będących podstawą pracy (rozdział 1. i rozdział 2.), a następnie opis metodyki (rozdział 3.), wyników badań ankietowych (rozdział 4.) i podsumowujące pracę konkluzje. Koncepcje teoretyczne kluczowe dla pracy są wyraźnie nakreślone i stanowią dobre tło dla pozostałych analiz.

Reasumując, tematyka pracy zasługuje na docenienie, zaś struktura jest odpowiednia dla rozprawy doktorskiej. Nie mam również zastrzeżeń co do logiki zawartych w pracy wywodów – poszczególne rozdziały są ze sobą powiązane tak, że czytelnik z łatwością odnajduje się w pracy. Taka spójność ułatwia odbiór treści.

2. Teoretyczne podstawy pracy

Wartość merytoryczną pracy można ocenić zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej. W tej części recenzji odniosę się do teoretycznych podstaw pracy (rozdziały pierwszy i drugi), a w kolejnej – do założeń, metod i wyników badania empirycznego.

W pierwszym rozdziale mgr Banat skupił się na problematyce transformacji cyfrowej zaczynając od ogólnej charakterystyki trendu, a następnie analizując jego konsekwencje w sferze zarządzania. Literatura w rozdziale dobrana jest poprawnie, a Doktorant na jej podstawie dokonuje przeglądu wielu koncepcji związanych z transformacją i przemysłem 4.0. Doktorant porusza także związane z ludźmi aspekty transformacji cyfrowej (1.4.). Cały rozdział można traktować jako dobrze przygotowane kompendium wiedzy, w którym Autor przywołuje zarówno pozycje naukowe, jak i dane z rozmaitych badań (np. Eurobarometr, KE). Z uwagi na ogromne przyspieszenie, jakie zwłaszcza w obszarze AI obserwujemy w ostatnich miesiącach, dyskusji nie można uznać za zamkniętą – zarówno w popularnym dyskursie, jak i w pracach naukowych pojawiają się wciąż nowe opracowania wskazujące zmieniające się oblicza transformacji cyfrowej. Mam nadzieję, że Doktorat będzie także w przyszłości włączał się w tę dyskusję.

Drugi rozdział teoretyczny pracy poświęcono problematyce przywództwa w kontekście przemysłu 4.0. Ten rozdział również porządkuje istniejącą wiedzę, z uwagi jednak na to, że jest to problematyka ciesząca się ogromnym zainteresowaniem od wielu już dekad – siłą rzeczy nie wszystkie wątki mogły znaleźć się w rozważaniach Doktoranta. W wielu miejscach rozdział ma nieco podręcznikowy charakter – co ma swoje wady i zalety. W niektórych miejscach do analizy przywództwa wykorzystane są koncepcje pierwotnie mówiące o menedżerach (np. rozmyte nieco granice pomiędzy opisywanymi stylami przywództwa a klasycznymi stylami kierowania), które jednak obecnie dość powszechnie przenoszone są do domeny przywództwa (zob. np. Reddin na s. 86). Podrozdziały 2.1 – 2.3 mają charakter sprawozdawczy, znacznie bardziej cenne z punktu widzenia pracy są kolejne podrozdziały (2.4 – 2.5), które bezpośrednio odnoszą się do kontekstu cyfrowej transformacji. One, moim zdaniem, stanowią najmocniejszą część rozdziału poświęconego problematyce przywództwa.

Podsumowując, teoretyczne rozdziały pracy pokazują biegłą orientację Doktoranta w problematyce pracy. Widoczna jest znajomość literatury naukowej (a także innych źródeł) i zrozumienie opisywanej tematyki.

3. Cele i założenia badania, metodyka badań empirycznych, wyniki i ich interpretacja

Praca przygotowana przez mgr Banata bez wątpliwości mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, ukazując problematykę przywództwa w kontekście

transformacji cyfrowej. Cele, założenia i metodykę rozprawy lapidarnie przedstawiono już we wstępie pracy, a następnie rozwinięto w rozdziale 3 zatytułowanym: „Research methodology and finding from FGI”. Przyznam, że o ile uważam, że sformułowane pytania badawcze są interesujące i ważne, to jednak brakuje mi bardziej precyzyjnego sformułowania głównego problemu badawczego. Doktorant przyjął założenie (s.9), że „problem został sformułowany w postaci 4 pytań badawczych” W efekcie pytania będące częścią problemu wydają się bardziej szczegółowe niż cele szczegółowe. Przy formułowaniu założeń pracy, bardziej przemawia do mnie konwencja „od ogółu do szczegółu”, a więc taka, gdzie z ogólnego problemu wywodzone są cele i pytania badawcze. Tak zresztą zdaje się sugerować schemat na s. 116 (rozdział 3.), choć już nie towarzyszące mu opisy (s. 119/120). W przypadku tej pracy widać jednak bardzo ściśle powiązanie pomiędzy celami a pytaniami i to sprawia, że w zakresie założeń i celów mogę pozytywnie ocenić pracę.

W trzecim rozdziale bardziej szczegółowo przedstawiono metodykę i procedurę badań będących podstawą pracy. Doktorant wskazał następującą sekwencję działań (rys. 23): sformułowanie problemu, badania literaturowe (w tym SLR i krytyczny przegląd literatury), badanie jakościowe (FGI), badanie ilościowe, analiza zebranych danych, sformułowanie odpowiedzi na pytania badawcze, określenie kierunków dalszych badań i ograniczeń przeprowadzonego badania. Przedstawiona procedura jest logiczna, a w kolejnych częściach rozdziału 3. mgr Damian Banat rozwija ją pokazując swoje wybory i konkretne działania.

Z opisu wynika, że badanie jakościowe (jeden wywiad grupowy) i ilościowe (ankieta), choć były prowadzone sekwencyjnie – były **analizowane łącznie** (zob 3.1 – rys. 23 oraz opis 123). Podczas obrony chciałabym dowiedzieć się, jak było w rzeczywistości, gdyż pod koniec części 3.2 Doktorant pisze, że „the confrontation of FGI findings with literature were further taken advantage of to update the profile of digital leaders, presentad in Figure 26, **and to develop a tool for quantitative research**” (s. 149, brzmienie oryginalne, wytłuszczenie moje). Chętnie dowiem się, jaka była intencja Doktoranta i czy założone cele związane z zaprojektowanym wykorzystaniem różnorodności metod zostały rzeczywiście osiągnięte. Jeśli chodzi o badanie jakościowe, warto podkreślić, że przeprowadzone w tej formie słabo broni się jako osobny projekt, nabiera jednak sensu jako wstęp do badania właściwego; kwestią wiodącą jest to, że w badaniu jakościowym przeprowadzono tylko jeden wywiad (7 uczestników), co jak na badania jakościowe mające eksplorować istotę

zjawiska – stanowi dość skąpą podstawę analiz (przy tej wielkości próby trudno mówić o osiągnięciu nasycenia teoretycznego). Umieszczenie wyników badania jakościowego i końcówka opisu jego wyników (s. 149) sugerować mogłoby, że te wyniki zostały wykorzystane do konstrukcji ankiety – przyznam, że według mnie to ma większy sens i podnosi ocenę przeprowadzonego badania. Zakładam zatem, że twierdzenia o analizie wyników badania jakościowego dopiero po przeprowadzeniu badania ilościowego to po prostu przejęzyczenie.

Jeśli chodzi o badanie ankietowe, konstrukcja narzędzia została opisana wystarczająco szczegółowo, pewne wątpliwości może budzić dobór próby (nie była to próba reprezentatywna), niemniej mgr Banat wyjaśnił motywy swojego podejścia.

Podsumowując, pomimo pewnych drobnych zastrzeżeń, trzeci rozdział pracy został przygotowany solidnie i dowodzi odpowiedniej znajomości metod badawczych przez Doktoranta. Treść rozdziału dowodzi także umiejętności samodzielnego zaprojektowania badania.

Wyniki badania zostały poprawnie przedstawione i przeanalizowane w rozdziale 4., w większości z wykorzystaniem podstawowych narzędzi analizy. Wyniki te są interesujące i prowadzą Doktoranta wprost do części 4.5, która stanowi podsumowanie wysiłków badawczych podjętych w pracy. W tej części przedstawiono model przywództwa cyfrowego (którego przygotowanie było zresztą głównym celem pracy). Model ten stanowi de facto zbiór właściwości (cech i umiejętności) a także wybranych uwarunkowań wpływających na owe właściwości pozytywnie lub negatywnie; został on podsumowany na rysunku 33 (s. 189). W modelu można wyróżnić właściwości opracowane na podstawie literatury, wzbogacone o wyniki badania jakościowego (co opisano w rozdziale 2., a następnie w rozdziale 3.). Na schemacie wyróżniono te cechy i umiejętności, które zostały szczególnie silnie uwypuklone w badaniu ilościowym. Myślę, że można było pokusić się o nieco bardziej skondensowaną prezentację modelu podkreślającą zależności pomiędzy zmiennymi. Już jednak w tej formie jest on interesujący.

Zakończenie pracy („Conclusion”) jest przygotowane w odpowiedni sposób, spina prowadzone w pracy analizy teoretyczne i empiryczne. W mojej opinii w tej części warto było nieco głębiej poprowadzić dyskusję uzyskanych wyników (np. odwołując się do innych pokrewnych badań i publikacji). Można było, przykładowo, odnieść się do współczesnych koncepcji przywództwa i ich użyteczności/deficytów w kontekście wyników przeprowadzonego badania. W zakończeniu Doktorant odniósł

się – słusznie – do sformułowanych w pracy pytań badawczych, pokazał także teoretyczne i praktyczne implikacje przeprowadzonych analiz.

W zakończeniu przedstawiono również krótko podstawowe ograniczenia badania, a na tym tle – możliwe kierunki dalszych badań.

4. Język i formalna strona rozprawy

Język rozprawy jest odpowiedni, pracę czyta się na ogół dobrze. W wielu miejscach zdarzają się jednak potknięcia stylistyczne i językowe, co wynika zapewne z tego, że dla Doktoranta język pracy nie jest pierwszym językiem. W pracy znajdziemy więc pewną liczbę konstrukcji językowych zaczerpniętych z języka polskiego, czy też wyrażen nie do końca jasnych (np. „most periodically” już we wstępie pracy). Całość jest jednak zrozumiała, a wskazane usterki nie utrudniają odczytania treści pracy.

. Przedstawiona do oceny rozprawa jest odpowiednio przygotowana pod względem formalnym i technicznym. Autor w jednolity sposób przywołuje publikacje w tekście, a bibliografię przedstawia w sposób staranny, utrzymując jednolity format. W niektórych miejscach pracy (szczególnie widoczne jest to we wstępie) zwraca uwagę nagromadzenie odwołań – do jednej koncepcji (w jednym nawiasie) niekiedy Autor podaje 6-7 źródeł, a są takie zdania, w których łącznie przywołano 17 źródeł. Na szczęście w części teoretycznej pracy ta praktyka nie jest już silnie widoczna.

Podsumowując, językową i formalną stronę pracy można uznać za odpowiednią. Nie jest to wprawdzie kryterium oceny pracy, jednak ponieważ język i forma wpływają na odbiór przekazu, odniosłam się do niego i stwierdzam, że Doktorant starał się komunikować z odbiorcami pracy w sposób czytelny.

IV. PODSUMOWANIE

Podsumowując, podkreślę ponownie, że moja ocena pracy mgr Damiana Banata jest pozytywna. Jest to opracowanie interesujące i dobrze przygotowane. Doktorant wykazał adekwatne umiejętności projektowania i prowadzenia badań empirycznych z wykorzystaniem metod ilościowych i elementów metod jakościowych, a także biegłą orientację w podjętej problematyce. Taka praca może stanowić podstawę do dopuszczenia do publicznej obrony.

Za silne strony pracy można uznać:

- Dobrą orientację Autora w tematyce transformacji cyfrowej i wyzwań, jakie tworzy ona dla menedżerów i przywódców,

- Umiejętne przedstawienie logiki pracy,
- Dobre oparcie rozważań empirycznych w teoretycznej warstwie pracy,
- Odniesienie części empirycznej pracy do pytań badawczych; wyraźne wskazanie odpowiedzi na pytania badawcze w konkluzjach pracy.

Praca ma też pewne słabsze strony, do których zaliczyłabym w szczególności:

- Miejscami nieuporządkowane przedstawienie procedury badawczej,
- Ograniczoną dyskusję wyników i przedstawienie ich na tle najnowszych badań (poprzez powrót do analiz literaturowych lub wykorzystanie najnowszych publikacji).

Podsumowując trzeba podkreślić, że silne strony pracy przeważają nad jej słabościami, co sprawia, że nie mam żadnych wątpliwości pozytywnie oceniając przedstawioną mi rozprawę.

V. WNIOSEK KOŃCOWY

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. W szczególności, rozprawa doktorska mgra Damiana Banata prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia przez Niego pracy naukowej (art. 187 p.1), zaś przedmiotem rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (art. 187 p.2).

Pan magister Damian Banat podjął w swojej pracy aktualny i ważny temat, dobrze radząc sobie z jego realizacją. Uwzględniając omówione we wcześniejszych punktach cechy rozprawy, pozytywnie oceniam całość pracy oraz wnoszę o dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony.



Beata Glinka