

**Prof. dr hab. Dagmara Lewicka,**

**Kraków, 02.07.2023 r.**

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo- Hutnicza im. Stanisława Staszica

w Krakowie

**Recenzja** rozprawy doktorskiej mgr Damiana Banata, napisanej na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod kierunkiem prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej - Bielawskiej

### **Podstawa formalna**

- Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 22.05.2023, prof. dr hab. Jacka Otto informujące o powołaniu mnie przez Radę ds. Stopni Naukowych Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgr Damiana Banata.
- W ocenie merytorycznej uwzględniono wymogi określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz.U. 2021 poz. 478), w szczególności z art. 187 tejże ustawy.
- Przedmiotem oceny jest praca pisemna zredagowana w języku polskim (art. 187 p.3), o łącznej objętości 249 stron (wraz z bibliografią i załącznikami). Praca zawiera niezbędne elementy typowe dla takiego dzieła, w tym wymagane art. 187 p.4 ustawy streszczenie, i została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.

Recenzja zawiera ocenę pracy w następujących aspektach: zasadności podjętego tematu i doboru celów pracy, oceny zastosowanych metod badawczych, oceny formalnej, merytorycznej oceny rozprawy i oceny ogólnej stanowiącej konkluzję recenzji.

### **1. Ocena doboru tematu i celów badawczych**

Zmiany w rzeczywistości gospodarczej, takie jak globalizacja, postęp technologiczny, rozwój gospodarki opartej na wiedzy wywierają w ostatnich latach coraz większy wpływ na organizacje, które muszą wykazać się znaczącą elastycznością w zakresie zaspokajania potrzeb interesariuszy. Do najistotniejszych wyzwań w świecie biznesu należy zaliczyć transformację cyfrową, której efektem są zmiany w zakresie niezbędnych kompetencji liderów.

Ze względu na to, że niektóre z nich stają się przestarzałe, a inne pożądane, lub wręcz niezbędne istnieje konieczność zidentyfikowania nowego zestawu kompetencji

przywódczych, w którym istotną rolę odgrywają kompetencje związane z transformacją cyfrową.

Autor, słusznie dowodzi, że tradycyjne teorie przywództwa nie są już w stanie wyjaśniać złożonego kontekstu Przemysłu 4.0. Dlatego istotne jest zbadanie przywództwa z perspektywy wykraczającej poza dotychczasowe tradycyjne teorie. W szczególności kwestią istotnej wagi jest wskazanie różnic w zakresie przywództwa w otoczeniu cyfrowym versus tradycyjnym oraz zidentyfikowanie uniwersalnych, nadal istotnych kompetencji przywódczych w nowej rzeczywistości.

Dlatego też podjętą tematykę i wybór podmiotu do badań uważam za wyzwanie **cenne poznawczo**. Niniejsza praca oprócz walorów teoriopoznawczych, ma także istotną **wartość dla praktyki zarządzania**, wskazuje bowiem, niezbędne wyzwania i kierunki rozwoju przywództwa w erze cyfrowej oraz pomaga sformułować konkretne rekomendacje dla selekcji oceny i rozwoju współczesnych liderów. Konkludując, warto podkreślić, że podjęta w pracy tematyka **jest istotna i aktualna** oraz świadczy o dobrym rozeznaniu Doktoranta w **wyzwaniach nauk o zarządzaniu i jakości**.

Problem badawczy został określony poprzez cztery pytania badawcze, które dotyczą charakterystyki firm działających w Przemysle 4.0.: czynników mających wpływ na wdrożenie tej koncepcji w przedsiębiorstwach, cech i umiejętności, które powinni posiadać liderzy cyfrowi oraz stylów przywództwa odpowiednich w cyfrowych przedsiębiorstwach. Główny **cel rozprawy** określono jako „...*is to construct a model of digital leadership that is applicable to companies operating in Industry 4.0 contexts*”. Towarzyszą mu cztery cele szczegółowe, które precyzują podjęte zamierzenia badawcze. Uważam, że cele pracy zostały sformułowane poprawnie oraz cechuje je **istotność poznawcza**. Pozwalają zidentyfikować zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu, wyrażając obszar, przedmiot i zakres studiów literaturowych oraz badań empirycznych.

## 2. Ocena zastosowanych metod badawczych

Przyjęta w dysertacji metodyka badań pozostaje w relacji do przyjętych przez Doktoranta zamierzeń badawczych. Doktorant przekonująco uzasadnił wybór obszaru badawczego oraz zastosowanych metod i technik badawczych do jego eksploracji. Czytelnie przedstawił procedurę badania i cele poszczególnych etapów

**Studia literaturowe** zostały przeprowadzone **metodą systematycznego przeglądu literatury i uzupełniająco metodą analizy i krytyki piśmiennictwa**, w oparciu o 427

pozycji literatury. Jest to wyróżniające podejście biorąc pod uwagę poziom prac naukowych na poziomie doktoratu.

Warto podkreślić, że Autor starannie i ze zrozumieniem relacjonuje wyniki badań zawarte w analizowanych źródłach wtórnych co prowadzi do sformułowania wielu ciekawych wniosków, podnoszących wartość naukową pracy. Wywód prowadzony przez Autora na podstawie cytowanej literatury jest logiczny i przejrzysty. Na uwagę zasługuje cenna umiejętność selekcji kluczowych pozycji literaturowych dla podjętej problematyki przez Doktoranta, niezbyt częsta wśród młodych pracowników nauki.

Reasumując, treści zawarte w teoretycznej części rozprawy, stanowią solidną podstawę dla dalszych rozważań prowadzonych w pracy, przyjętego podejścia badawczego, wyboru narzędzi badawczych i formułowania wniosków.

W części empirycznej rozprawy zastosowano triangulację metod badawczych obejmującą zogniskowany wywiad grupowy ( próba n=7) i metodę ankietową (próba n=186).

Starannie uzasadniono cele doboru obu metod oraz opisano narzędzia i procedury wykorzystane w ich ramach. Wskazano także precyzyjnie kryteria doboru prób badawczych w obu etapach badania oraz sposób zbierania danych.

Doceniam wysiłek Autora w dotarciu do respondentów pełniących w badanych przedsiębiorstwach role przywódcze i pokonanie licznych barier formalnych i organizacyjnych.

Na uwagę zasługuje wzorcowy opis poszczególnych etapów badania oraz wnikliwe uzasadnienia podejmowanych kroków badawczych. Ponadto należy pochwalić sekwencyjne podejście do opracowania modelu badawczego. Autor wychodząc od analizy literatury poprzez badanie fokusowe i ankietowe opracował autorski model przywództwa cyfrowego.

Podsumowując chcę podkreślić, że **podejście badawcze** zaprezentowane w dysertacji stanowi jej **mocną stronę**. Jest przemyślane i poprawne pod względem metodycznym. Doktorant wykazał się starannością uzasadniając poszczególne kroki badawcze oraz precyzyjnie określając cele ich podjęcia. Ponadto wykazał się **dojrzałym warsztatem naukowym**, który stanowi **solidną podstawę dla samodzielnego prowadzenia badań naukowych w przyszłości**.

### 3. Ocena formalna

Maszynopis pracy liczy 249 stron, które obejmują tekst podstawowy liczący 205 stron składający się ze wstępu, czterech rozdziałów i konkluzji.

Na pozostałych 44 stronach zamieszczono: bibliografię, spis rysunków oraz spis tabel oraz aneks w którym zaprezentowano wykorzystane w badaniu narzędzia badawcze: scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego oraz słownik pojęć dla uczestników badania i kwestionariusz ankiety.

Rozprawę charakteryzuje **logiczna struktura**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i rozwiązywanych problemów, **zrównoważenie proporcji** pomiędzy teoretyczną i empiryczną częścią pracy oraz **adekwatność treści** w stosunku do tytułów poszczególnych rozdziałów. Zaprezentowana struktura pracy cechuje się przejrzystością i świadczy o starannym przemyśleniu przez Doktoranta treści rozprawy. Trudno znaleźć w niej wątki nadmiarowe.

Język rozprawy jest **poprawny stylistycznie i komunikatywny**. Styl pisania pracy cechuje duża swoboda. Doktorant wykazuje się erudycją i stosuje bogate słownictwo równocześnie dbając o ekonomię słowa, spójność i precyzję prowadzonych wywodów. Jest oczytany i sprawnie porusza się w podjętej problematyce. W sposób precyzyjny i konsekwentny stosuje wyodrębnione w dysertacji kategorie badawcze. Walorem pracy są autorskie rysunki, które w bardzo czytelny sposób wizualizują i syntetyzują wyniki badań. Rozprawa od strony formalnej przygotowana jest starannie.

#### 4. Merytoryczna ocena pracy

Przedstawiona do oceny rozprawa ma charakter przemyślanego i dopracowanego w szczegółach projektu badawczego, gdzie wszystkie elementy są konsekwentnie podporządkowane jego celom.

W **rozdziałach teoretycznych** Doktorant zaprezentował kluczowe dla dysertacji zagadnienia w tym: przegląd koncepcji transformacji cyfrowej, czynniki technologiczne wpływające na powstanie i rozwój Przemysłu 4.0. oraz czynniki warunkujące jego skuteczne wdrożenie. Przedstawił także konsekwencje dla organizacji i wyzwania menedżerskie związane z Przemysłem 4.0., konkludując, że przywództwo i związane z nim zarządzanie zmianą są czynnikami najwyższej wagi. Umiejętnie wyselekcjonowane pozycje literatury umożliwiły Autorowi prezentację w rozdziale 1.2. kluczowych nurtów badawczych dotyczących aspektów Przemysłu 4.0 w naukach o zarządzaniu. Za bardzo cenne poznałbym uważam zamieszczenie w pracy tabel prezentujących najistotniejsze prace w wyodrębnionych nurtach oraz ich najważniejsze ustalenia.

Na uwagę zasługuje bardzo ciekawy rozdział 1.4., prezentujący wyzwania środowiska pracy w związku z rozwojem sztucznej inteligencji, w którym podkreślono dylematy i wyzwania związane z rozwojem technologii i coraz większą presją wywieraną na organizacje i pracowników.

W kolejnej części pracy Autor szczegółowo omawia zagadnienia przywództwa w kontekście Przemysłu 4.0. Za najbardziej cenne treści niniejszego rozdziału uważam: prezentację współczesnych teorii przywództwa, rozważania dotyczące zmian w podejściu do przywództwa wynikające z transformacji cyfrowej oraz prezentację dotychczasowych ustaleń, dotyczących umiejętności cyfrowego lidera i koncepcji przywództwa 4.0 (cyfrowego). Autor słusznie, podkreśla, że aktualnie przywództwo powinno się skupiać między innymi na prowadzeniu organizacji w kierunku cyfrowej transformacji.

Uważam, że rozdziały teoretyczne pracy zostały bardzo dobrze opracowane. Treści w nich zawarte są starannie wyselekcjonowane, czytelnie przedstawione, zilustrowane autorskimi zestawieniami tabelarycznymi i rysunkami. Zawierają niezbędne podsumowania, które syntetyzują obszerne i złożone zagadnienia poruszane w dysertacji.

**Rozdział metodyczny** prezentuje **wyjątkowo staranny opis** przyjętego postępowania badawczego oraz prezentacji wyników uzyskanych jako rezultaty przeprowadzenia zogniskowanego wywiadu fokusowego. W rozdziale tym Doktorant zestawiał wyniki badań jakościowych z literaturą, co pozwoliło, na zbudowanie profilu cyfrowego lidera i skonstruowanie kwestionariusza do badań ilościowych.

Na wysoką i pozytywną ocenę zasługuje w mojej opinii projekt badania przygotowany w oparciu o zogniskowany wywiad grupowy i uzyskane na jego podstawie wyniki. Także pozytywnie oceniam projekt badania ilościowego. W tym przypadku pojawiają się jednak pewne wątpliwości o charakterze dyskusyjnym.

Projekt badania zorientowany jest na uzyskanie charakterystyk opisowych badanych zjawisk w oparciu o skonstruowane itemy oraz wyodrębnione czynniki: *concern for technology and innovation* i *concern for people*.

Diskusyjne w opinii recenzenta wydaje się konstruowanie modelu przywództwa cyfrowego na bazie średnich ocen samooceny liderów cyfrowych przypisywanych jego składowym uznając, że różnica pomiędzy oceną aktualną, a pożądana stanowi lukę kompetencyjną. Ocenę poziomu wymaganych kompetencji w mojej opinii powinno pozostawić się ekspertom lub zestawić te wartości w dwóch grupach, jako samoocenę i opinię ekspertów. Trzeba jednak przyznać, że Doktorant jest świadomy tego ograniczenia i uwzględnił je w projekcie badania.

Powstaje także pytanie: czy niniejszy model będzie miał wartość wyjaśniającą? Jakich rezultatów należy się spodziewać w wyniku podniesienia poziomu cech czy umiejętności do oczekiwanego przez respondentów poziomu? Jaki zakres wyników przedsiębiorstwa będą wyjaśniały?

Warto przy tym zauważyć, że cechy osobowości są stałe i trudne do zmiany. Dlatego częściej niż cechy i umiejętności wykorzystuje się w badaniach bardziej złożone konstrukty tj. kompetencje, które obejmuje zarówno cechy, wiedzę, umiejętności, zachowania i motywację, które umożliwiają realizowanie zadań zawodowych na oczekiwanym poziomie. Umożliwia to także bardziej pozytywne podejście do możliwości ich rozwoju i doskonalenia. Pomimo pewnych wątpliwości pragnę podkreślić, że oceniam pozytywnie skonstruowane postępowanie badawcze, doceniając jego logikę, komplementarność i przeprowadzoną syntezę danych pochodzących z różnych źródeł.

W ostatnim rozdziale zaprezentowano **wyniki badań własnych**. W pierwszej kolejności zaprezentowano wyniki oceny aspektów badanych firm w odniesieniu do charakterystyk Przemysłu 4.0.

Za szczególne ciekawe uważam stworzenie modelu cyfrowego przywództwa, który wskazuje kierunek ewolucji przywództwa w odpowiedzi na transformację cyfrową. Uzyskane wyniki potwierdzają, że skuteczne przywództwo w erze cyfrowej wymaga połączenia, zarówno kompetencji cyfrowych, jak i tradycyjnych kompetencji przywódczych. Potwierdza także potrzebę pojawienia się w organizacji takiego przywództwa, aby pomóc zespołom w akceptacji zmian i adaptacji do nowych ról i procesów organizacyjnych. Model ten wskazuje także cyfrowe kompetencje i czynniki wpływające na przyjęcie Przemysłu 4.0 w firmach, które mogą być szansami lub barierami w tym procesie.

W dyskusji Autor odniósł swoje wyniki badań do badań innych autorów. Zilustrował je także cytatami z badań fokusowych, co potwierdziło rangę formułowanych konkluzji. Jednocześnie nasuwa się pytanie o identyfikację kluczowych wyników i najistotniejszych zdaniem Doktoranta ustaleń, które stanowią wkład badania do nauki o zarządzaniu i jakości oraz które teorie czy modele zostały rozwinięte (wzbogacone) w związku z uzyskanymi wynikami?

W ostatniej części pracy Autor formułuje odpowiedzi na pytania badawcze, prezentuje ograniczenia przyjętego podejścia badawczego oraz dalsze kierunki badań i implikacje praktyczne.

Konkludując należy zaznaczyć, że lektura tego rozdziału pozwala na wysunięcie wniosku, że Doktorant posiada **szeroką wiedzę i dobre przygotowanie warsztatowe do**

**prowadzenia badań** empirycznych. Na uwagę zasługuje rzetelność badawcza Doktoranta i sprawność w zakresie formułowania wniosków, oraz umiejętność podjęcia dyskusji naukowej.

Zamieszczone w recenzji drobne uwagi o charakterze dyskusyjnym nie umniejszają wartości pracy, ale służą lepszemu poznaniu poglądów Doktoranta.

### ***Wnioski końcowe***

Pracę Pana mgr Damiana Banata uważam za dojrzałą, cenną poznawczo, oryginalną i wnoszącą nowe wartości teoretyczne, empiryczne i praktyczne. Oceniam pozytywnie zastosowane w pracy podejście, dobór tematu, postawiony cel metody i narzędzia badawcze oraz wyniki przeprowadzonych studiów i analiz.

Dysertacja jest w mojej opinii udaną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego z **zakresu nauk o zarządzaniu**, o walorach poznawczych i praktycznych, które uzasadniają poparcie wniosku o nadanie Panu mgr Damianowi Banatowi **stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**. Ponadto stwierdzam, że Doktorant w recenzowanej rozprawie **wykazal się wiedzą z dyscypliny nauk o zarządzaniu**, przygotowaniem warsztatowym oraz **umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań**.

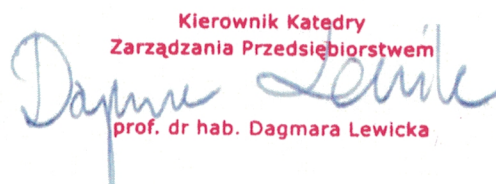
#### **Decyduje o tym:**

- aktualność i istotność podjętej w pracy tematyki,
- wysoki poziom prowadzonych rozważań teoretycznych,
- warsztat badawczy przejawiający się w złożoności i sekwencyjności badań empirycznych,
- przygotowanie autorskich narzędzi badawczych dostosowanych do potrzeb badania,
- szczegółowa prezentacja i poprawna interpretacja pozyskanych w wyniku postępowania badawczego danych,
- znaczący wkład teoretyczny w zakresie poszerzenia wiedzy odnośnie charakterystyki firm działających w Przemysle 4.0. szans i barier wpływających na wdrażanie koncepcji Przemysłu 4.0 oraz stworzenie profili przywództwa niezbędnych w procesach transformacji cyfrowej,
- walory praktyczne uzyskanych wyników, które poprzez identyfikację konkretnych kompetencji, niezbędnych dla liderów cyfrowych, mogą przyczynić się do projektowania skutecznych programów rozwoju liderów cyfrowych.

Przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi stawiane pracy doktorskiej, określone w art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w

zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r (Dz. U. 2003 Nr 65 poz 595 z późn. zm.), stanowiącym, iż praca doktorska: „powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Na podstawie powyżej przedstawionej argumentacji stawiam wniosek o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej Pana **mgr Damiana Banata** do publicznej obrony.

Kierownik Katedry  
Zarządzania Przedsiębiorstwem  
  
prof. dr hab. Dagmara Lewicka