

Lublin, dn. 20 marca 2023 r.

dr hab. inż. Jolanta Słonieć, prof. uczelni  
doktor habilitowany nauk o zarządzaniu i jakości  
doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu  
profesor Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

**mgr Jacka Karasia**

**pt. „Dobre praktyki i standardy z obszaru technologii informatycznych  
w procesach zarządzania transformacją cyfrową w organizacji”,  
napisanej pod kierunkiem dr hab. Anny Pamuły, prof. Uniwersytetu Łódzkiego**

### **1. Uwagi wstępne**

Podstawą przygotowania recenzji jest pismo Przewodniczącego Komisji do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Łódzkiego, dr hab. Tomasza Czapli, prof. Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 24 stycznia 2023 r.

Przedmiotem oceny jest dysertacja doktorska Pana mgr Jacka Karasia. Przedstawiona do recenzji rozprawa obejmuje w swojej części merytorycznej: wprowadzenie, pięć ponumerowanych rozdziałów, załączniki, bibliografię, spis tabel oraz spis ilustracji. Na rozprawę składa 364 ponumerowanych stron.

W oparciu o wymagania ustawowe ocenę pracy doktorskiej Pana mgr Jacka Karasia przeprowadzam kierując się następującymi kryteriami: znaczenie podjętej przez Doktoranta problematyki, poprawność sformułowania celu oraz struktura pracy, metodyka badań i ocena rozwiązania problemu, ocena formalna dysertacji. Na końcu recenzji zamieszczam uwagi krytyczne i pytania do Doktoranta oraz wnioski oraz konkluzję końcową.

### **2. Znaczenie podjętej problematyki**

Doktorant w swojej rozprawie poddaje analizie dobre praktyki i standardy z obszaru technologii informatycznych w procesach zarządzania transformacją cyfrową w organizacji (przedmiot pracy).

Ważność problemu badawczego wynika przede wszystkim z trwającej na świecie czwartej rewolucji przemysłowej, która jest epoką przemian spowodowanych rozwojem informatyzacji i nowoczesnych technologii. Jednocześnie wraz z powstaniem społeczeństwa informacyjnego strategicznym zasobem stała się wiedza. Połączenie tych dwóch pojęć to jest *wiedzy* (w rozprawie jej elementami są *dobra praktyka* i *standard*) i *rozwoju informatyzacji* (w rozprawie jej elementem jest *transformacja cyfrowa*) stanowi o ważności, aktualności, ale także o oryginalności przedmiotu rozprawy.

Autor stwierdza, że „zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka gospodarcza potwierdzają istnienie problemu związanego z brakiem znajomości, a przez to ograniczonym

wykorzystaniem przez organizacje dobrych praktyk i standardów IT w planowanych oraz toczących się procesach transformacji cyfrowej”. Wiąże się to „z problemem identyfikacji właściwych do zastosowania na danym etapie transformacji praktyk i standardów IT, a także niedostatecznym ich wykorzystaniem w praktyce organizacji”. Jest to zdaniem Autora „wyraźna (brak odpowiedniej literatury przedmiotu), interesująca (potencjalny wpływ transformacji cyfrowej na wszystkie aspekty życia społeczno-ekonomicznego) oraz istotna (potencjalne negatywne skutki ekonomiczne dla przedsiębiorstw ze strony nieudanych transformacji cyfrowych) luka badawcza” (s. 6-7). Takie zdefiniowanie luki badawczej podkreśla wagę, aktualność oraz oryginalność zidentyfikowanego problemu.

### **3. Poprawność sformułowania celów, problemu i pytań badawczych, luka badawcza**

We Wprowadzeniu do pracy Doktorant zaprezentował lukę badawczą, problem badawczy, cel główny, cele szczegółowe, hipotezę badawczą oraz pytania badawcze. Jednak przedmiot badań nie został jasno sformułowany, to należy uznać za jej mankament.

Problem badawczy sformułowany przez Doktoranta polegał na sprawdzeniu, czy w przedsiębiorstwach można zaobserwować trudności z rozpoznaniem i wykorzystaniem dobrych praktyk oraz standardów IT w procesach transformacji cyfrowej (s. 7).

Główny cel pracy Autora stanowiło przedstawienie w ujęciu teoretycznym, poznawczym i aplikacyjnym dobrych praktyk i standardów IT wspierających transformację cyfrową przedsiębiorstwa wraz z zakresem ich stosowania (s. 8). Tak sformułowanemu celowi głównemu podporządkowane zostały cele szczegółowe (12) usystematyzowane w trzech aspektach: teoretycznym, empirycznym i aplikacyjnym (s. 8-9).

W aspekcie teoretycznym były to:

1. przeprowadzenie systematyzujących studiów literaturowych w zakresie dobrych praktyk oraz standardów IT,
2. przeprowadzenie systematyzujących studiów literaturowych w zakresie transformacji cyfrowej organizacji,
3. dokonanie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu dla istotnych z perspektywy przedsiębiorstwa aspektów transformacji cyfrowej,
4. dokonanie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu w zakresie ram koncepcyjnych i podejść do transformacji cyfrowej ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania dobrych praktyk i standardów IT w tych propozycjach,
5. podjęcie próby opracowania koncepcji stosowania dobrych praktyk i standardów IT w procesach mających na celu transformację cyfrową organizacji.

W aspekcie empirycznym:

1. podjęcie próby identyfikacji dobrych praktyk mających na celu wsparcie transformacji cyfrowej organizacji,
2. podjęcie próby zweryfikowania istotności poszczególnych perspektyw transformacji cyfrowej w praktyce biznesowej celem lepszego doboru dobrych praktyk i standardów IT z nimi związanych,
3. podjęcie próby ustalenia ryzyk i zagrożeń dla przedsięwzięć zmierzających do transformacji cyfrowej organizacji,

4. podjęcie próby ustalenia kluczowych czynników sukcesu dla przedsięwzięć zmierzających do transformacji cyfrowej organizacji,
5. podjęcie próby ustalenia kryteriów i mierników dla przedsięwzięć zmierzających do transformacji cyfrowej organizacji.

W aspekcie aplikacyjnym:

1. opracowanie na bazie rekomendacji wynikających z literatury przedmiotu oraz zrealizowanych studiów przypadków zestawu dobrych praktyk i standardów IT rekomendowanych do wykorzystania w transformacji cyfrowej organizacji,
2. opracowanie na bazie rekomendacji wynikających z literatury przedmiotu oraz zrealizowanych studiów przypadków autorskich wytycznych dotyczących wykorzystania dobrych praktyk i standardów IT w transformacji cyfrowej organizacji.

Doktorant zaproponował hipotezę główną oraz dwie hipotezy pomocnicze (s. 11). Hipotezę główną sformułował następująco: „przedsiębiorstwa w sposób ograniczony wykorzystują dobre praktyki i standardy IT w przedsięwzięciach związanych z transformacją cyfrową” (H0), natomiast hipotezy pomocnicze następująco: „istnieje możliwość identyfikacji dobrych praktyk i standardów IT, których zastosowanie może usprawnić przedsięwzięcia prowadzące do transformacji cyfrowej organizacji” (H1) oraz „możliwa jest ekstrapolacja dobrych praktyk i standardów IT stosowanych przez przedsiębiorstwa w projektach informatycznych dużej skali i ich wykorzystanie w przedsięwzięciach związanych z transformacją cyfrową” (H2).

W celu weryfikacji hipotezy głównej Autor postawił sześć pytań badawczych (s. 11):

1. jakie dobre praktyki i standardy IT są stosowane podczas projektów związanych z transformacją cyfrową organizacji?
2. jak powinien wyglądać zestaw dobrych praktyk i standardów IT stanowiący narzędzie wspierające transformację cyfrową w organizacji?
3. w jaki sposób wykorzystać dobre praktyki i standardy IT w transformacji cyfrowej organizacji?
4. jakie ryzyka i zagrożenia towarzyszą transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa?
5. jakie czynniki można uznać za kluczowe dla powodzenia transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa? [PYT05],
6. w jaki sposób dokonywać pomiaru celów i postępu transformacji cyfrowej?”.

Luka badawcza, problem badawczy, główny cel pracy, oraz cele szczegółowe, jak też pytania badawcze zostały przez Autora sformułowane w sposób, który pozwala rozumieć ich istotę oraz poznać tok rozumowania Autora.

#### **4. Metodyka pracy, struktura pracy i ocena rozwiązania problemu**

Aby osiągnąć cele pracy Autor dokonał autorskiego wyboru kilku podejść i metod. Dobierając właściwe do sformułowanego celu metody badawcze Autor zdecydował się na wykorzystanie podejście do badań ukierunkowane na projektowanie, które zostało zaproponowane przez Hevnera i Chatterjee’ego. Wymaga ono korelowania wyników badań naukowych w zakresie nauk dotyczących zarządzania technologiami informatycznymi i systemami informacyjnymi z praktycznymi potrzebami przedsiębiorstw. Natomiast do przeprowadzenia badań Autor wykorzystał metody jakościowe, to jest jakościową analizę danych, ich syntezę, rozumowanie indukcyjne i dedukcyjne, analogię, rozumienie

i wnioskowanie przez podobieństwo, wywiad swobodny, pogłębiony z ekspertami (w tym dyskusję z ekspertami, gdzie do porządkowania wniosków wykorzystano głosowanie większościowe), obserwację uczestniczącą (niestandardyzowaną, niejawną, dorywczą) oraz analizę i krytykę dokumentów (wewnętrzna dokumentacja organizacyjna, w szczególności dokumenty opisujące założenia strategiczne realizowanych projektów i prac). Narzędziem, które wykorzystał do analizy i krytyki literatury przedmiotu było oprogramowanie Leximancer przeznaczone do analizy danych jakościowych z wykorzystaniem techniki uczenia maszynowego i pozwalające na analizę tematyczną oraz relacyjną danych, ich modelowanie i indeksowanie.

Struktura pracy jest klasyczna, rozprawa rozpoczyna się wprowadzeniem, po czym następuje pięć rozdziałów merytorycznych, a kończy się rozdziałem *Kierunki dalszych badań*. Brak jest podsumowania całości dysertacji, jednakże niektóre z rozdziałów: rozdział drugi – *Tematyka pracy w ujęciu teoretycznym* oraz rozdział czwarty – *Wykorzystanie dobrych praktyk i standardów IT w transformacji cyfrowej organizacji na przykładzie badanych przedsiębiorstw* zawierają podsumowania. Brak podsumowania pracy można uznać za jej mankament. Zaletą natomiast pracy jest zawarcie wprowadzenia do każdego z rozdziałów, gdzie zaprezentowano krótkie streszczenie każdego z nich.

Oceniając strukturę pracy należy stwierdzić, że jest ona poprawna i odpowiada przedstawionym przez Doktoranta celom pracy. Także zawartość poszczególnych rozdziałów koresponduje z ich tytułami oraz jest podporządkowana tematowi pracy.

Rozdział pierwszy zawiera przesłanki, którymi kierował się Autor podejmując tematykę badania, zidentyfikowany problem badawczy, cel badania wraz z pytaniami badawczymi oraz proponowane podejście do badania wraz z bazującą na nim koncepcją rozwiązania problemu. Wszystkie wymienione elementy zostały jasno sformułowane i odpowiednio uzasadnione.

W rozdziale drugim *Tematyka pracy w ujęciu teoretycznym* Autor zastosował metodę analizy literatury oraz analizę bibliometryczną. W treści rozdziału w podrozdziale 1 przedstawił: dotychczasowy dorobek literaturowy dotyczący definiowania pojęcia *dobrych praktyk* (Podrozdział 2.1.1), kryteria stosowane do rozróżnienia dobrych praktyk (Podrozdział 2.1.2), cykl życia dobrych praktyk (Podrozdział 2.1.4), metody identyfikacji i rozpowszechniania dobrych praktyk oraz znaczenie dobrych praktyk w kontekście transformacji cyfrowej organizacji, w tym czynniki umożliwiające lub ograniczające ich stosowanie (Podrozdział 2.1.5). W podrozdziale drugim zawarł różne koncepcje transformacji cyfrowej (Podrozdział 2.2.1) oraz omówienie innych pojęć związanych z transformacją cyfrową, takich jak: zagrożenia i przyczyny niepowodzeń programów transformacyjnych, postulowana rola najwyższej kadry zarządzającej we współczesnych organizacjach, znaczenie dobrych praktyk i standardów IT dla organizacji znajdującej się w procesie transformacji cyfrowej (Podrozdział 2.1.2). Do pogłębionego studium literaturowego wykorzystał oprogramowanie Leximancer. Krytyczna analiza źródeł literaturowych pochodzących z platform internetowych (Web of Science, SCOPUS, EBSCOhost oraz ScienceDirect), jak też z wydawnictw (SAGE Journals, IEEE, Willey Online, SpringerLink, JSTOR, Taylor & Francis oraz Emerald Insight) oraz pogłębiona ich analiza doprowadziły Autora do wniosku, że brak jest powszechnej zgody naukowców czym są pojęcia *transformacja cyfrowa* oraz *najlepsze praktyki*.

Pod względem jakościowym literatura została dobrana prawidłowo, jest ona zróżnicowana i bogata. Warte podkreślenia jest to, że rozważania Autora obejmujące analizę literaturową są klarowne, a wnioski ze studiów literaturowych są dobrze udokumentowane. Reasumując, rozdział drugi dysertacji stanowi spójną i wyczerpującą całość, we właściwy sposób charakteryzującą dotychczasowy dorobek naukowy dotyczący badanego obszaru.

Na rozdział 3 *Tematyka pracy w świetle badań własnych* składają się: identyfikacja problemu i definiowanie wymagań, projektowanie i zastosowanie rozwiązania oraz weryfikacja rozwiązania w ramach przykładowych projektów transformacji cyfrowej.

Identyfikując problem Autor oparł się na dokumentacji projektowej pochodzącej z przedsiębiorstw, z którymi Autor współpracował. Analizie poddano sześć organizacji oznaczonych jako ALFA, BRAVO, CHARLIE, DELTA, EKO i FOXTROTT, w których realizowano projekty wdrożenia lub zastosowania zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie. Wstępna analiza pokazała, że jedynie dwa projekty z sześciu realizowanych można uznać za zrealizowane zgodnie z przyjętymi założeniami i celami. Dwa inne projekty zakończyły się częściowym sukcesem, natomiast dwa pozostałe nie osiągnęły zakładanych na wstępie celów projektowych. Dlatego Autor mógł przypuszczać, że w przedsiębiorstwach istnieją trudności z rozpoznaniem i wykorzystaniem dobrych praktyk i standardów IT w procesach transformacji cyfrowej. Stwierdzenie to Autor przyjął za główny problem badawczy. Przy czym problem dotyczył zarówno identyfikacji, jak i stosowania takich praktyk i standardów.

Przed opracowaniem rozwiązania Autor przeprowadził analizę literatury ze źródeł EBSCOhost, Emerald Journals, JSTOR, SAGE Journals, ScienceDirect (Elsevier), SCOPUS, SpringerLink, Taylor & Francis oraz Wiley Online Library. Celem analizy była identyfikacja tematów i koncepcji dotyczących planowanego rozwiązania. Spośród wytypowanych 463 artykułów nawiązujących do *dobrych praktyk* lub *transformacji cyfrowej* wybrał ostatecznie 75 pozycji literaturowych. Autor przeprowadził szczegółową analizę tematyczną oraz relacyjną wybranej literatury z wykorzystaniem wzmiankowanego wyżej oprogramowania Leximencer, w rezultacie czego sporządził mapę tematów i związanych z nimi koncepcji (Rysunek 3.1). Badanie potwierdziło związek dobrych praktyk z podejściem procesowym (s. 110). Autor poddał także analizie 440 repozytoriów internetowych (blogi, strony firm konsultingowych, strony społeczności zajmujących się tematem zarządzania w IT, artykuły internetowe) związanych z praktyką biznesową, wykorzystując również oprogramowanie Leximencer. W rezultacie analizy sporządził także mapę tematów i koncepcji (Rysunek 3.2). Kolejnym krokiem była szczegółowa analiza studiów przypadków, które objęły wspomniane wcześniej projekty w sześciu organizacjach. Rezultatem analizy była lista dobrych praktyk i standardów IT wykorzystywanych w badanych organizacjach (Tabela 3.6).

Nie zauważono powiązań między koncepcjami dotyczącymi dobrych praktyk i standardów IT oraz transformacją cyfrową, co zdaniem Autora potwierdza sformułowaną wcześniej lukę badawczą (s. 110).

W celu rozwiązania głównego problemu badawczego Autor zaproponował i opracował dwa współzależne komponenty określone mianem artefaktów (koncepcja projektowanych artefaktów Rysunek 3.4). Poprzez Artefakt nr 1 rozumiany był: *zestaw dobrych praktyk i standardów IT możliwych do zastosowania w ramach transformacji cyfrowej organizacji*, natomiast poprzez Artefakt nr 2: *wytyczne dotyczące stosowania przez organizacje dobrych*

*praktyk i standardów IT w ramach przedsięwzięć transformacji cyfrowej.* Ich opracowanie i weryfikacja umożliwiły Autorowi realizację celów badania. Wymienione artefakty łączą się bezpośrednio z celami szczegółowymi dysertacji (Rysunek 1.3).

Koncepcję rozwiązania Autor stworzył opierając się na następujących elementach: literatura przedmiotu, repozytoria internetowe, studia przypadków, metodyka zarządzania projektami, Malcolm Baldige Framework, Biblioteka ITIL, model organizacji przedsiębiorstwa Petersa i Watermana.

Zaprojektowany Artefakt nr 1 ma postać macierzy, której kolumny Autor skonstruował na bazie obszarów pochodzących z modelu Petersa i Watermana, a wiersze na podstawie pryncypiów oraz domen zaczerpniętych z metodyki zarządzania projektami PMBoK Edycja 7 (Rysunek 3.5). Projekt Artefaktu 2 wynikał bezpośrednio ze sposobu wykorzystania modelu Petersa i Watermana i składał się z etapów: analiza sytuacji początkowej i zrozumienie kontekstu, określenie postulowanej sytuacji docelowej, przygotowanie planu umożliwiającego osiągnięcie celów, dobór dobrych praktyk dla poszczególnych obszarów i planowanych działań, realizacja planu, ocena postępów realizacji (schemat ideowy Artefaktu 2 – Rysunek 3.6). Zaprojektowane artefakty podlegały weryfikacji, przeprowadzonej na bazie zmian w literaturze przedmiotu oraz w oparciu o dokumentację pochodzącą z innych dwóch przypadków biznesowych, dotyczących szeroko rozumianej transformacji cyfrowej w organizacjach oznaczonych jako OSCAR i PAPA.

Zaprojektowane Artefakt nr 1 w postaci zestawu *dobrych praktyk i standardów IT* oraz Artefakt nr 2 w postaci *wytycznych dotyczących stosowania dobrych praktyk i standardów IT* w mojej ocenie stanowią nowatorskie i oryginalne rozwiązania. Ich wykorzystanie w procesie transformacji cyfrowej organizacji może przyczynić się do osiągnięcia lepszego wyniku końcowego. Oceniam wysoko zaproponowane rozwiązania także ze względu na ich złożoność i trudność ich konstrukcji. W mojej ocenie wydaje się również niemożliwym opracowanie podobnych rozwiązań bez gruntownej wiedzy dotyczącej realizacji dużych projektów IT wdrażanych w organizacjach oraz wieloletniego doświadczenia w pracy z podobnymi projektami. Autor dysertacji taką wiedzę i doświadczenie posiada, dlatego mógł temu zadaniu podoleć.

Rozdział czwarty *Wykorzystanie dobrych praktyk i standardów IT w transformacji cyfrowej organizacji na bazie badanych przedsiębiorstw* prezentuje dokonaną przez Autora razem z ekspertami ocenę prototypu rozwiązania (Podrozdział 4.2), ocenę wyników wdrożenia prototypu przez pryzmat sposobu świadczenia usług IT w obu organizacjach (Podrozdział 4.3), dodatkową weryfikację efektów dokonaną przez ekspertów (Podrozdział 4.4), opinie ekspertów na temat transformacji cyfrowej w kontekście jej celów, kryteriów oceny oraz możliwości zastosowania dobrych praktyk (Podrozdział 4.5). Grupa ekspertów liczyła 20 osób. Autor przeprowadził wieloaspektową weryfikację zaprojektowanego rozwiązania (ocena samego rozwiązania oraz wyników jego zastosowania) na przykładzie dwóch organizacji w ich procesie transformacji cyfrowej. W celu weryfikacji zaprojektowanego rozwiązania Autor przeprowadził wywiady z ekspertami oraz dokonał oceny trendu dotyczącego zgłaszanych w badanych organizacjach incydentów krytycznych oraz zmian rozwojowych. Pozwoliło to na ocenę wyników zastosowania zaprojektowanego rozwiązania przez pryzmat sposobu świadczenia usług IT w obu organizacjach. Ekspertcy wyrazili również opinie na temat skuteczności działań transformacyjnych realizowanych przez obie organizacje. Ekspertcy

potwierdzili kluczowe charakterystyki zaproponowanych artefaktów (w tym ich adaptacyjność, kompleksowość, spójność czy użyteczność), zaś zrealizowane projekty wskazały na zakres ich wykorzystania. Ogólna ocena ekspertów zaprojektowanego rozwiązania była pozytywna, chociaż wskazywano na wysoki poziom subiektywizmu oceny. Analiza incydentów krytycznych potwierdziła skuteczność praktyk opartych na ITIL. Autor w podsumowaniu rozdziału rozszerzył projektowane rozwiązanie o narzędzie umożliwiające ogólną ocenę stopnia wykorzystania zastosowanych praktyk i standardów IT. W tym rozwiązaniu zaproponował podejście Malcolma Baldrige'a, w oparciu o które przedstawił propozycje ocen stopnia stosowania dobrych praktyk w studiach przypadków (Tabela 4.13).

Wykorzystana w rozdziale czwartym ocena ekspercka, przeprowadzona przez Autora analiza incydentów krytycznych i analiza zmian rozwojowych (na podstawie dokumentacji organizacji OSCAR i PAPA), oraz ocena przez ekspertów skuteczności działań transformacyjnych zaprojektowanego rozwiązania były podejściem właściwym. Wykorzystane metody i techniki pozwoliły na lepsze dostosowanie zaproponowanych rozwiązań do praktyki biznesowej. Pozwoliły także Autorowi na dokonanie uzupełnień proponowanych rozwiązań w postaci *Kryteriów oceny studiów przypadków wraz z ich oceną*.

Należy podkreślić wykorzystane przez Autora dysertacji w rozdziałach trzecim i czwartym podejście wieloaspektowe oparte na literaturze przedmiotu, repozytoriach internetowych, specjalistycznych metodykach, modelach teoretycznych oraz studiach konkretnych przypadków dotyczących transformacji cyfrowej dużej skali w wybranych korporacjach międzynarodowych, jak też wywiadach z grupą ekspertów o wieloletnim, specjalistycznym lub zarządczym doświadczeniu, związanym z przedmiotem badania. Szczególnie cenne, ale także należy zauważyć, że żmudne i trudne, było zgromadzenie i przeanalizowanie przez Autora tak obszernego i bogatego materiału źródłowego, pochodzącego z praktyki biznesowej (dokumentacja pochodząca z badanych organizacji oraz repozytoria internetowe).

Rozdział piąty *Kierunki dalszych badań* prezentuje podsumowanie przeprowadzonych przez Autora w dysertacji badań oraz odniesienia do problemów i pytań badawczych. Główny problem badawczy został zweryfikowany pozytywnie. Autor przedstawił również odpowiedzi na sześć pytań badawczych. Cele teoretyczne dysertacji zostały osiągnięte lub częściowo osiągnięte, cele empiryczne – osiągnięte lub częściowo osiągnięte, cele aplikacyjne – osiągnięte. Hipoteza główna oraz dwie hipotezy pomocnicze znalazły potwierdzenie.

Kierunki dalszych badań Autor umiejscawia w uszczegółowianiu dobrych praktyk w poszczególnych obszarach, ustalaniu stopnia wpływu dobrych praktyk na procesy transformacji cyfrowej, badaniach nad świadomym przywództwem, opracowaniu aplikacji lub strony internetowej dającej łatwy dostęp do dobrych praktyk i standardów IT, co podniosłoby możliwości aplikacyjne zaprojektowanego rozwiązania.

Wartość aplikacyjna opracowanego w dysertacji rozwiązania polega na dostarczeniu menadżerom zarządzającym transformacją cyfrową narzędzia pozwalającego na dobór odpowiednich praktyk w zależności od obszaru integracji oraz etapu realizacji zadania (Artefakt nr 1) oraz narzędzia umożliwiającego umiejętne wykorzystanie tej wiedzy w trakcie realizacji przedsięwzięć transformacji cyfrowej (Artefakt nr 2). Jest to niewątpliwie wkład Autora poszerzający wiedzę w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Wkład teoretyczny polega na usystematyzowaniu studiów literaturowych dotyczących dobrych praktyk i standardów IT oraz transformacji cyfrowej, jak też opracowaniu autorskiej koncepcji wykorzystania dobrych praktyk transformacji cyfrowej oraz dostarczaniu zweryfikowanych rekomendacji odnośnie do sposobu realizacji tego typu przedsięwzięć. Jest to także wkład Autora do rozwoju wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Zastosowanie metody badań jakościowych – studium przypadków były właściwą metodą badawczą w przedstawionej do oceny pracy, ponieważ „granice między zjawiskiem i jego otoczeniem nie są ani jasne, ani oczywiste”, Autor odbywał badania w terenie, zachował wysoki poziom elastyczności w trakcie projektowania, zgromadził niezbędne dane w długim czasie. Przeprowadzając studia przypadków Autor stosował wytyczne pochodzące z literatury przedmiotu oraz praktyki biznesowej. Inną zastosowaną metodą badań jakościowych w badaniach własnych były studia nad sytuacją. Jest to badanie aktywne, łączące teorię z praktyką, badające sytuację, w której się znalazł badacz, z zamiarem ulepszenia sytuacji i poprawy jakości w obrębie tej sytuacji. Omawiane metody umożliwiły zgromadzenie i przeanalizowanie danych w naturalnym środowisku ich występowania oraz poznanie różnych perspektyw oglądu przypadku i sytuacji. Pozwoliło to na kompleksowy opis zagadnień oraz interpretację problemu, jak też na własne refleksje Autora. Badanie aktywne natomiast umożliwiło weryfikację artefaktów oraz ich ocenę.

Podczas badań własnych Autor wykorzystał dane statystyczne oraz dokumentację pochodzącą z badanych przedsiębiorstw (źródła wtórne), jak też przeprowadzone wywiady rejestrowane (źródła pierwotne pozyskiwanych danych). Zgromadzony przez Autora dysertacji materiał źródłowy (pierwotny i wtórny) jest imponujący, a praca wykonana podczas jego analizy i syntezy wniosków zasługuje na wyróżnienie.

Do oceny wniosków zastosowano dyskusję z ekspertami, natomiast do doprecyzowania wniosków wykorzystano sondaż diagnostyczny w formie wywiadu swobodnego, pogłębionego. Dodatkowo posłużono się obserwacją niestandardyzowaną, niejawną.

Na podkreślenie zasługuje również bardzo obszerny i szczegółowy materiał zawarty w załącznikach, zgrupowanych przez Autora w dziewięciu podrozdziałach (s. 207-331).

## **5. Ocena formalna dysertacji**

Spis źródeł literaturowych wykorzystanych w dysertacji zawiera 542 pozycje, przy czym zdecydowana większość z nich (około 90%) są to źródła obcojęzyczne, zwłaszcza anglojęzyczne. Wśród źródeł bibliograficznych przeważają artykuły naukowe, ale są także rozdziały w monografiach naukowych, pozycje monograficzne, akty prawne oraz źródła internetowe (w tym źródła danych statystycznych). Przedstawione w spisie bibliografii pozycje zostały przywołane w tekście pracy. Oceniam, że źródła bibliograficzne zostały dobrane poprawnie. Odsetek pozycji bibliograficznych z ostatnich czterech lat wynosi około 25% i w mojej ocenie jest stosunkowo wysoki. Wśród źródeł bibliograficznych nie ma odwołań do publikacji własnych Autora, co wskazuje na niewielki dorobek naukowy Autora w analizowanym obszarze, a przez to na nieznaną poruszanego w dysertacji problemu w nauce polskiej i obcej.

Układ rozprawy jest poprawny, styl jest jasny, szata graficzna nie budzi zastrzeżeń. Podczas lektury rozprawy czytelnik podąża bez trudności za tokiem rozumowania Autora.



Rozprawa zawiera łącznie 88 tabel, z czego 37 w załącznikach oraz 77 rysunków, z czego 53 w załącznikach. Do wszystkich tabel i rysunków (także zamieszczonych w załącznikach) znajduje się odniesienie w tekście rozprawy. Zdecydowana większość wymienionego materiału ma charakter autorski.

#### **Uwagi o charakterze formalnym**

- s. 52 szósty wiersz od końca strony – błędna odmiana nazwiska;
- s. 55 pierwszy wiersz tabeli – nieprawidłowa forma gramatyczna, przez co treść staje się niezrozumiała;
- s. 66 jedenasty wiersz od dołu strony powinno być „oznacza” lub „może oznaczać”;
- s. 115, rys. 3.3 – mało czytelne oznaczenia;
- s. 130 drugi wiersz pod tab. 3.8 brak przyimka „w”;
- s. 210 – błąd w tytule podrozdziału, błąd się powtarza w spisie treści s. 2;
- Błędy interpunkcyjne
  - Brak przecinków: s. 24 czwarty wiersz od góry strony, s. 28 trzynasty wiersz od dołu strony, s. 52 ostatni wiersz, s. 56 czwarty wiersz od góry strony, s. 97 czwarty wiersz od dołu strony, s. 196 czwarty wiersz od dołu strony; s. 197 czwarty wiersz od dołu strony;
  - Brak spacji: s. 23, tab. 1.3, wiersz „kw”
  - Błędne znaki: s. 79, przedostatnia wiersz tabeli czwarta kolumna – zamiast znaku ) powinno być ”.

#### **6. Uwagi krytyczne i pytania do Doktoranta**

Każde złożone rozwiązanie problemu naukowego wymaga założeń. Poczynione założenia mogą zniekształcić proponowane rozwiązanie. Należy podkreślić, że założenia są szczególnie ważne w badaniach jakościowych, a takiego typu badania zostały zaprezentowane w ocenianej pracy. Chociaż całościowa ocena dysertacji jest pozytywna, to nasuwają się pewne wątpliwości i spostrzeżenia, które wymagają wyjaśnienia.

- [1] Dlaczego te konkretnie elementy (Malcolm Baldige Framework – zbiór kryteriów dotyczących oceny sposobu budowania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej i zapewnienia jakości wyników poprzez podejmowane działania, Biblioteka ITIL – biblioteka najlepszych praktyk dotyczących zarządzania usługami IT, model organizacji przedsiębiorstwa Petersa i Watermana – Model 7S) Autor wybrał projektując rozwiązania przedstawionego problemu?
- [2] W projekcie Artefaktu nr 1 Autor posłużył się metodyką zarządzania projektami PMBoK. Dlaczego wykorzystano właśnie tę metodykę, skoro uważa się ją za klasyczną i niekiedy nieprzystającą do współczesnego społeczeństwa informacyjnego, zwłaszcza, że przedstawione problemy dotyczą obszaru technologii informatycznych?
- [3] Jakimi głównymi kryteriami kierował się Autor dobierając ekspertów dokonujących formalnej weryfikacji obu artefaktów? Czy Autor uważa, że formalna ocena artefaktów mogłaby ulec zmianie, jeżeli skład grupy ekspertów byłby inny? Czy wśród ekspertów byli obecni i przeszli współpracownicy /podwładni Autora, jeśli tak, jaka to była grupa?

Czy obecność tej grupy mogła wpłynąć na jakość ich odpowiedzi i ostatecznym rozrachunku na ocenę artefaktów?

- [4] Autor w pracy zamiennie stosuje pojęcia *przedsiębiorstwo* i *organizacja*. Nie są to jednak pojęcia tożsame – np. w pytaniach badawczych niekiedy zastosowano pierwsze, niekiedy drugie pojęcie. Postawione pytania odnoszą się do wszystkich organizacji w ich transformacji cyfrowej, choć bezsprzecznie częściej dotyczą przedsiębiorstw.
- [5] Czy w związku ze swoją pracą zawodową Autor zamierza wykorzystywać zaprojektowane przez siebie artefakty w innych organizacjach? Jak Autor zamierza je upowszechniać wśród innych pracowników z branży?
- [6] Dlaczego podpis pod Rysunkiem 3.4 to „Elementy składowe projektowanego Artefaktu nr 1”, skoro podobne elementy posłużyły również do projektowania Artefaktu nr 2?
- [7] W przeprowadzonych badaniach literaturowych (rozdziały drugi i trzeci) nie przedstawiono brzegowych terminów publikacji poddanych analizie. Jaki okres obejmowała analizowana literatura?
- [8] Dlaczego w przeglądzie literatury do przygotowania projektu proponowanego rozwiązania pominięto tak wiele pozycji, do których niemożliwy był pełny dostęp (s. 108)? Dlaczego pełny dostęp był niemożliwy?

## **7. Wnioski i konkluzja końcowa**

Głównym celem sporządzenia recenzji było stwierdzenie spełnienia wymagań określonych w *Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzenia czynności w przewodzie doktorskim* to jest przedstawienia *szczegółowo uzasadnionej oceny spełniania przez rozprawę doktorską warunków określonych w art. 13 ust. 1 ustawy*. Ww. dokument stanowi, że należy przedstawić uzasadnienie, że opiniowana praca spełnia wymagania tego artykułu, tzn. *stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...) oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej (...) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej*.

Sugestie i uwagi krytyczne, które zostały przedstawione powyżej nie zmieniają mojej pozytywnej oceny dysertacji doktorskiej Pana mgr Jacka Karasia.

Temat rozprawy doktorskiej Doktoranta należy powiązać z jego wykształceniem oraz pracą zawodową. Doktorant odbył studia magisterskie na Wydziale Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, studia podyplomowe „Zarządzanie zasobami i aktywami IT” na Politechnice Warszawskiej, a następnie studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Na podkreślenie zasługuje doświadczenie zawodowe Doktoranta ściśle związane z obszarem objętym tematem pracy – specjalista IT z 25 letnim stażem pracy w korporacjach międzynarodowych i doświadczeniem w zarządzaniu projektami, usługami oraz złożonymi strukturami organizacyjnymi.

Lektura przedstawionej rozprawy doktorskiej Pana mgr Jacka Karasia skłania mnie do stwierdzenia, że zaproponowane rozwiązanie stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Jednocześnie oceniam, że Autor wykazuje się dobrą ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości. Oparte na podstawach naukowych,

szczegółowe i skrupulatne opracowanie zaproponowanych rozwiązań świadczy o tym, że Doktorant posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Reasumując, opiniowana rozprawa spełnia wymagania stawiane przez ww. ustawę i dlatego wnioskuję do Rady Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w Łodzi o dopuszczenie Pana mgr Jacka Karasia do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

*Jolanta Heutec*