

dr hab. Helena Dudycz, prof. UEW  
Katedra Technologii Informatycznych

Wrocław, dnia 10.03.2023r.

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgra Jacka Karasia pt.**  
**„Dobre praktyki i standardy z obszaru technologii informatycznych**  
**w procesach zarządzania transformacją cyfrową w organizacji”**  
**promotor: dr hab. Anna Pamuła, prof. UŁ**

**1. Podstawa prawna recenzji**

Podstawą formalną niniejszej recenzji jest pismo dra hab. Tomasza Czapla z dnia 27.04.2022r. z informacją o powołaniu mnie, decyzją Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 09.01.2023r., na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgra Jacka Karasia pt. „Dobre praktyki i standardy z obszaru technologii informatycznych w procesach zarządzania transformacją cyfrową w organizacji”.

Podstawowy punkt odniesienia w opracowanej recenzji stanowi art. 13. (ust. 1, 2) Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595 wraz z późniejszymi zmianami). Przewód doktorski mgr. J. Karasiowi wszczęto w dniu 18.02.2019 r. w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

**2. Charakterystyka i ocena merytoryczna rozprawy doktorskiej**

**2.1. Ocena podjętej w pracy problematyki badawczej**

Już od kilkunastu lat w literaturze pisze się o procesie transformacji cyfrowej organizacji, który nabiera coraz większego znaczenia dla wielu firm, które, zwłaszcza po pojawieniu się pandemii COVID-19, zdecydowały się na przeorganizowanie i wdrażanie różnorodnych rozwiązań informatycznych. To zresztą wpisuje się w koncepcję, jaką jest Przemysł 4.0, czy wręcz Przemysł 5.0. Jak Doktorant napisał w swojej pracy – powołując się na opisane w literaturze badania,

opublikowane w 2022r. – „aż 85% badanych przedsiębiorstw uważa, że musi albo stworzyć nowe cyfrowe modele biznesowe, albo przynajmniej włączyć technologie cyfrowe do istniejących modeli biznesowych” (s. 6). Z tym wiąże się konieczność wdrażania w organizacjach różnorodnych technologii i systemów informacyjnych, co też przedstawia Doktorant, powołując się na badania, że „przewiduje się dalszy stopniowy wzrost wydatków związanych z technologiami informatycznymi w ciągu najbliższych lat ... oraz podwojenie wydatków na transformację cyfrową” (s. 6). Już teraz „ponad połowa (53,3%) wkładu w produkt krajowy brutto w 2023 r. będzie pochodziła od przedsiębiorstw przekształconych cyfrowo, podczas gdy w 2018 r. było to niespełna 13,5%” (s. 6). Problem polega na tym, że od ponad dwudziestu lat analizowane są wdrożenia systemów informatycznych w kontekście, czy zakończyły się one sukcesem. Od kilkunastu lat analizujemy raporty Standish Group, w których liczba projektów, które przekroczyły przynajmniej jeden z trzech czynników (budżet, harmonogram lub zakres) jest ponad 50%. Na to też zwraca uwagę Doktorant, wskazując kolejną przesłankę podjęcia się tematu, powołując się na badania opisane w literaturze: „ponad połowa projektów (54,1%) wdrożenia systemów ERP zrealizowanych w organizacjach w ciągu ostatnich 10 lat skończyła się przekroczeniem budżetu” (s. 6). Na pewno występuje konieczność realizacji badań w celu opracowania, jak i modyfikacji istniejących koncepcji, podejść, metodyk itp., które pozwolą sprawnie przejść organizacyjną transformację cyfrową przedsiębiorstw, przy wdrażaniu systemów informatycznych zakończonych sukcesem.

Od kilkudziesięciu lat są ciągle modyfikowane oraz rozwijane dobre praktyki i standardy IT. A zatem, na co również zwrócił uwagę Doktorant, należałoby korzystać z nich, jednak – jak identyfikuje Doktorant, po analizie literatury przedmiotu, jak i praktyki gospodarczej – istnieje problem związany „z brakiem znajomości a przez to ograniczonym wykorzystywaniem przez organizacje dobrych praktyk i standardów IT w planowanych oraz toczących się procesach transformacji cyfrowej” (s. 6). Jest to może też rezultat, że literatura przedmiotu – co wykazał Doktorat – „skupia się osobno na zagadnieniu transformacji cyfrowej oraz dobrych praktykach i standardach IT bez szczególnego uwzględnienia powiązań oraz ich roli w transformacji cyfrowej” (s. 7). Oznacza to, że menedżerowie w firmach mogą nie posiadać takiej wiedzy, a zatem nie stosować zaleceń, które mogłyby minimalizować ryzyka i negatywne skutki związane z wdrażaniem systemów informatycznych. Zauważenie tego faktu przez Doktoranta, wskazuje kilka potencjalnych obszarów badawczych, w tym skoncentrowany na pytaniach badawczych związanych z samymi dobrymi praktykami i standardami IT w kontekście użycia ich w zorganizowaniu i zarządzaniu procesem transformacji cyfrowej w przedsiębiorstwie. Na pewno kluczowym problemem badawczym – zgadzam się z Doktorantem – jest identyfikacja „właściwych do zastosowania na danym etapie transformacji praktyk i standardów IT” (s. 7), zwłaszcza, że z jednej strony cały czas zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej widoczny jest ciągły wzrost liczby opracowań naukowych oraz realizacji transformacji cyfrowej w przedsiębiorstwach, a z drugiej zaś strony, ciągle badania empiryczne wskazują sporo projektów związanych z wdrażaniem systemów informatycznych, wynikających z tej transformacji,

kończących się niepowodzeniem. Tutaj mamy do czynienia z jednej strony pozyskiwaniem wiedzy na ten temat, ale również dzieleniem się nią, aby podejmować najlepsze decyzje dla danej organizacji związane z procesem transformacji cyfrowej. Dlatego uważam, że Doktorant bardzo dobrze uzasadnił zidentyfikowaną lukę badawczą, jak i podjęty problem badawczy, który określił jako: *„W przedsiębiorstwach można zaobserwować trudności z rozpoznawaniem i wykorzystywaniem dobrych praktyk oraz standardów IT w procesach transformacji cyfrowej”* (s. 7).

Przeprowadzone badania doprowadziły Doktoranta do zaproponowania rozwiązania obejmującego: *zestaw dobrych praktyk i standardów IT możliwych do zastosowania w ramach transformacji cyfrowej organizacji* oraz wytycznych dotyczących *„stosowania przez organizacje dobrych praktyk i standardów IT w ramach przedsięwzięć transformacji cyfrowej”* (s. 18-19).

Podsumowując, wybór tematu dysertacji jest w pełni uzasadniony oraz ważny z perspektywy merytorycznej, tak o charakterze poznawczo-metodologicznym, jak i utylitarnym w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

## 2.2. Ocena sformułowania celów, hipotez i pytań badawczych

Doktorant w rozdziale pierwszym (tzn. we Wprowadzeniu) w punkcie 1.3 sformułował cel główny pracy, którym *„jest przedstawienie w ujęciu teoretycznym, poznawczym i aplikacyjnym dobrych praktyk i standardów IT wspierających transformację cyfrową przedsiębiorstwa wraz z zakresem ich stosowania”*. Podstawą jej stanowi zidentyfikowana luka badawcza oraz określony problem badawczy rozprawy. Aby osiągnąć cel główny Doktorant sformułował 12 celów szczegółowych z podziałem na: pięć teoretycznych, pięć empirycznych oraz dwa aplikacyjne. Zarówno cel główny, jak i cele szczegółowe mieszczą się w obszarze pracy oraz zostały poprawnie sformułowane.

Doktorant w punkcie 1.4 sformułował główną hipotezę badawczą w formie, jak napisał, *„następującego założenia: Przedsiębiorstwa w sposób ograniczony wykorzystują dobre praktyki i standardy IT w przedsięwzięciach związanych z transformacją cyfrową”* oraz dwie hipotezy pomocnicze:

- [H1] *Istnieje możliwość identyfikacji dobrych praktyk i standardów IT, których zastosowanie może usprawnić przedsięwzięcia prowadzące do transformacji cyfrowej organizacji.*
- [H2] *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.*

Doktorant dobrze sformułował hipotezy pomocnicze oraz – można również stwierdzić – hipotezę główną, ponieważ użył słowa „założenia”, a zatem forma tezy jest tutaj poprawna, która poprzez weryfikację i walidację hipotez pomocniczych miała być potwierdzona lub odrzucona. Zapisane w ten sposób hipotezy badawcze są spójne z przyjętym celem głównym rozprawy

doktorskiej oraz są powiązane bezpośrednio z tytułem tej pracy.

Na pewno należy również pozytywnie ocenić dobrze sformułowanie sześciu pytań badawczych (punkt 1.4), które wraz z celami szczegółowymi są spójne i logiczne oraz ściśle powiązane z celem głównym rozprawy doktorskiej, jak i hipotezami (główną oraz szczegółowymi).

Należy zwrócić uwagę także na bardzo czytelne przedstawienie w sposób wizualny, jak i tabelaryczny różnorodnych zależności między problemem badawczym, celami, pytaniami, hipotezami oraz zastosowaną procedurą badania w rozdziale pierwszym (rysunki: 1.1; 1.2; 1.3 oraz tabela: 1.2) oraz w rozdziale piątym (tabela: 5.1).

W wyniku rzetelnie przeprowadzonych badań, Doktorant udzielił odpowiedzi na zadane pytania badawcze, zrealizował cele szczegółowe oraz poprawnie zweryfikował i potwierdził sformułowane hipotezy szczegółowe, co też doprowadziło do potwierdzenia hipotezy głównej oraz zrealizowania także celu głównego rozprawy.

Podsumowując, sformułowane hipotezy, cel główny i cele szczegółowe oraz pytania badawcze są poprawne oraz świadczą o dojrzałości badawczej Doktoranta. Natomiast przeprowadzone badania, jak i recenzowana rozprawa doktorska wypełnia istniejącą lukę badawczą w literaturze przedmiotu oraz posiada istotne walory użyteczne.

### 2.3. Ocena zastosowanych metod badawczych

Rozprawa doktorska zawiera rozważania o charakterze teoretycznym i empirycznym. Przedmiot badań i przyjęte cele pracy (główny oraz szczegółowe) wyznaczyły zastosowane przez Doktoranta podejście, które oparł na paradygmacie projektowania badań naukowych (dokładnie opisał w punkcie 1.5), sformułowanym przez A Hevnera i rozwijanego w kolejnych latach wraz ze współautorami. Takie podejście jest bardzo dobre w przypadku rozwiązań innowacyjnych oraz, jak to też zaznaczył Doktorant, w sytuacji wymagającej „*korelowania wyników badań naukowych w zakresie nauk dotyczących zarządzania technologiami informatycznymi i systemami informacyjnymi z praktycznymi potrzebami przedsiębiorstw*” (s. 15). A do takich należy zaliczyć badania prowadzone przez Doktoranta. To wymagało sformułowania artefaktów, w przypadku tej dysertacji doktorskiej są one następujące (punkt 1.6, s. 18-19):

- *artefakt pierwszy rozumiany jako zestaw dobrych praktyk i standardów IT możliwych do zastosowania w ramach transformacji cyfrowej organizacji;*
- *artefakt drugi rozumiany jako wytyczne dotyczące stosowania przez organizacje dobrych praktyk i standardów IT w ramach przedsięwzięć transformacji cyfrowej.*

Natomiast samo badanie zrealizował zgodnie z podejściem proponowanym przez Johannessona i Perjona (szerzej opisano w punkcie 1.6).

Doktorant użył w realizowanym procesie badawczym adekwatne metody i narzędzia badań, wśród których najbardziej istotne to:

- metodyczny przegląd literatury (głównie zagranicznej);
- systematyczny przegląd literatury;

- oprogramowanie Leximancer (zastosowano przy analizie tematycznej i relacyjnej danych z przeglądu literatury, jak i wizualnej prezentacji otrzymanych wyników);
- studia przypadków (użyto m.in. przy określaniu problemu badawczego, definiowaniu wymagań stawianych przed projektowanym artefaktem oraz podczas prac projektowych nad kolejnymi wersjami rozwiązania);
- analiza źródeł wtórnych (m.in. dane statystyczne, kopie oraz odpisy dokumentów organizacyjnych i projektowych badanych studiów przypadku);
- obserwację uczestniczącą (jako uzupełnienie studium przypadków, pozwalającą na zebranie dodatkowych danych istotnych do opisu i wyjaśnienia zjawiska);
- badanie aktywne (wykorzystując doświadczenie zawodowe, ponieważ czynnie brano udział w badaniu, poprzez podjęcie odpowiedzialności za określone działania i podejmowano celową ingerencję w badany przedmiot/podmiot; zastosowano m.in. przy weryfikacji artefaktu oraz na etapie jego oceny);
- sondaż diagnostyczny z techniką ankiety (wykorzystano do oceny zaprezentowanych wyników i doprecyzowania wniosków w badaniu z udziałem ekspertów);
- wywiad pogłębiony (w badaniu z udziałem ekspertów m.in. do oceny sformułowanych artefaktów oraz do doprecyzowania wniosków).

Doktorant w procesie badawczym przede wszystkim wykorzystał jakościową analizę danych, ich syntezę, rozumowanie indukcyjne i dedukcyjne, analogię (rozumowanie i wnioskowanie przez podobieństwo). Dlatego świadomie użył triangulację badań, ponieważ pozwoliło to – jak napisał – „na zwiększenie rzetelności, trafności i wiarygodności otrzymanych wyników ..., gdyż słabość jednej metody mogła zostać zrekompensowana poprzez zastosowanie innej”. Zastosował triangulację: *metod* (np. studia przypadków, obserwacje, wywiady), *źródeł uczestników* (np. menedżerowie średniego szczebla, menedżerowie wyższego szczebla, starsi specjaliści IT) i *perspektyw* (np. perspektywa członka zespołu, perspektywa menedżera). Pomimo jakościowego charakteru badania Doktorant na każdym etapie, mając świadomość i zresztą pisząc o tym w dysertacji, dołożył wszelkich starań, aby badanie, jak i uzyskane wyniki były rzetelne.

Podsumowując uważam, że metody dobrano dobrze i właściwie do zbadania założonych hipotez, których udowodnienie miało odbyć się poprzez udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze oraz osiągnięcie celów szczegółowych, co skutecznie doprowadziło Doktoranta do realizacji postawionego celu głównego. Dobór i poprawne wykorzystanie tak wielu, różnorodnych metod, które umiejętnie połączono oraz precyzyjnie opisano uzasadnienie ich użycia, jak i potem ich zastosowanie, świadczy o dojrzałości badawczej Doktoranta oraz wskazuje na umiejętność rzetelnego i poprawnego prowadzenia badania. Recenzowana dysertacja wskazuje również na umiejętność określenia i eksploracji aktualnego stanu wiedzy, wyszukiwania potencjalnych obszarów badawczych wymagających pogłębienia wiedzy oraz osadzania własnej pracy badawczej w obszarach zainteresowania praktyki gospodarczej. Bardzo sprawnie posługuje się różnymi źródłami naukowymi.

## 2.4. Ocena struktury rozprawy oraz zawartości w rozdziałach

Recenzowana rozprawa doktorska składa się z sześciu rozdziałów (w tym z wprowadzenia, kierunków dalszych badań jako podsumowania i zbioru załączników), bibliografii oraz spisów tabel i ilustracji. Całość liczy 365 stron. W pracy umieszczono bardzo dużo różnego rodzaju ilustracji (78) oraz tabel (88), z których znacząca większość to opracowania własne, dobrze ilustrujące omawiane zagadnienia. Praca jest bardzo dobrze udokumentowana. Bibliografia obejmuje 542 pozycje, zarówno zwarte tzn. monografie, artykuły naukowe, referaty opublikowane w materiałach konferencyjnych, jak i elektroniczne. Spis literatury jest aktualny, istotny i dobrze dobrany do omawianych zagadnień w rozprawie doktorskiej.

Rozdział pierwszy (Wprowadzenie – 22 strony) składa się z dziesięciu punktów. Zgodnie z przyjętym schematem w dysertacjach, opisano w nich m.in.: (1) zidentyfikowany problem i lukę badawczą, stanowiące motywację do podjęcia badań; (2) cel pracy i dwanaście celów szczegółowych, hipotezę główną i dwie szczegółowe oraz sześć pytań badawczych; (3) zastosowaną procedurę badawczą i zdefiniowane dwa artefakty; (4) założenia i ograniczenia badania oraz (5) charakterystykę rozdziałów. Ta część – zgodnie z przeznaczeniem – stanowi bardzo dobre wprowadzenie do kolejnych rozdziałów tej rozprawy doktorskiej.

Rozdział drugi (78 stron), mający charakter teoretyczny, napisany został na podstawie przeprowadzonego metodycznego badania literatury. Składa się z czterech punktów, przy czym 2.1 oraz 2.2 zawierają w sumie osiem podpunktów, gdzie 2.2.3 – kolejnych siedem. Poza rozdziałem szóstym, zawierającym załączniki, jest to największy objętościowo rozdział w tej dysertacji. Można było go podzielić na dwa rozdziały teoretyczne, aby zachować podobną strukturę, ze względu na liczbę stron, do kolejnych rozdziałów, jednak zastosowane podejście przez Doktoranta uważam za dobre i właściwe oraz uzasadnione w tej pracy doktorskiej. Rozdział ten stanowi dobrą podstawę do kolejnych dwóch już o charakterze empirycznym. Przeprowadzono m.in. przegląd definicji określających dobre praktyki oraz transformację cyfrową przedsiębiorstwa. Przeanalizowano wybrane nurty odnoszących się do teorii organizacji i zarządzania oraz zaprezentowano zmiany zachodzące w sposobie organizacji przedsiębiorstwa i rosnącego wpływu technologii informatycznych na jego rozwój. Na podstawie tego opisano transformację cyfrową przedsiębiorstwa. Metodyczne badanie literatury pozwoliło Doktorantowi na zauważenie, że brak jest jednolitego definiowania i rozumienia, czym jest transformacja cyfrowa oraz jak należy rozumieć pojęcie dobrych praktyk (w tym praktyk IT). Jak zauważył, *„Badacze koncentrują się na podejściu kontekstowym i omawianiu aspektów związanych ze stosowaniem dobrych praktyk ...Odrębną grupę stanowią opracowania popularyzujące standardy branżowe lub dotyczące sektora publicznego”*.

Podsumowując rozdział drugi, Doktorant uporządkował dotychczasowy dorobek literaturowy, dotyczący dobrych praktyk (m.in. definiowania, kryteriów rozróżniania dobrych praktyk, ich cyklu życia oraz metod ich identyfikacji i rozpowszechniania) oraz transformacji cyfrowej (m.in. definiowania, różnych koncepcji realizacji, zagrożeń i przyczyn niepowodzeń programów transformacyjnych oraz znaczenia dobrych praktyk i standardów IT w tym procesie). Na

szczególną uwagę w tym rozdziale zasługuje syntetyczny sposób zaprezentowania przeprowadzonej analizy literatury w sposób tabelaryczny (wśród wielu, istotne są zwłaszcza tabele: 2.2; 2.5; 2.6, 2.8, 2.9; 2.10; 2.11; 2.12; 2.18; 2.19). Również wart jest zauważenia rysunek nr 2.5.

Rozdział trzeci (38 stron) składa się z trzech punktów, przy czym 3.2 zawiera cztery podpunkty, gdzie 3.2.4 kolejne dwa. Skoncentrowano się w nim na omówieniu etapów badania tzn.: identyfikacji problemu i zdefiniowania wymagań istotnych dla sformułowanych artefaktów; analiza sześciu studiów przypadku (dodatkowo szeroko opisanych w załączniku drugim) w kontekście stosowania dobrych praktyk; systematyczny przegląd zarówno literatury dotyczący dobrych praktyk lub transformacji cyfrowej (udokumentowany w załączniku trzecim), jak i wiedzy z praktyki biznesowej (dane szczegółowe zawarto w załączniku czwartym) oraz zaprojektowanie artefaktów i ich weryfikacja na przykładzie dwóch studiów przypadku dotyczących projektów transformacji cyfrowej.

Na szczególną w tym rozdziale zasługują: zaproponowane kryteria oceny artefaktów; zestawienia tabelaryczne w załączniku trzecim (a zwłaszcza: 6.17 i 6.19) i w załączniku czwartym (przede wszystkim: 6.24); schemat projektowania rozwiązania artefaktu nr 1 (rysunek 3.4); zestawienie dobrych praktyk (w załączniku piątym); propozycja macierzy dobrych praktyk i standardów IT w organizacji (w tym rysunek 3.5, choć można to być też tabela); zestaw 54 pytań pomocniczych do zastosowania podczas przygotowania wdrożenia dobrych praktyk i standardów IT w organizacji na etapie ich doboru (w załączniku szóstym); schemat dotyczący wytycznych stosowania przez organizacje dobrych praktyk oraz standardów IT w ramach przedsięwzięć transformacji cyfrowej (rysunek 3.6).

Rozdział czwarty (58 stron) składa się z sześciu punktów, przy czym 4.3, 4.4 oraz 4.5 zawierają w sumie dziewięć podpunktów, a 4.4.1 – jeszcze kolejnych sześć. Skoncentrowano się w nim na opisaniu ostatniego etapu badania, obejmującego weryfikację zaproponowanego rozwiązania, dotyczącego użycia dobrych praktyk i standardów przez dwie organizacje (studia przypadków) w ich procesie transformacji cyfrowej. Zastosowano ocenę wielowymiarową, która dotyczyła zarówno oceny samej propozycji, jak i wyników jej zastosowania. Omówiono w nim dobór i charakterystykę ekspertów do oceny zestawu dobrych praktyk i standardów IT (artefakt 1) oraz wytycznych dotyczących stosowania dobrych praktyk i standardów IT (artefakt 2), a także ich ocenę wyników zaproponowanego prototypu przez pryzmat sposobu świadczenia usług IT w dwóch badanych organizacjach. Również przedstawiono wyniki z przeprowadzonego wywiadu pogłębionego z ekspertami nt. transformacji cyfrowej w kontekście jej celów, kryteriów oceny oraz możliwości zastosowania dobrych praktyk. W załączniku siódmym zawarto arkusz wykorzystany do oceny prototypu, natomiast w załączniku ósmym - pytania użyte w trakcie wywiadu pogłębionego. Rozdział czwarty kończy podsumowanie, w którym Doktorant zaproponował wykorzystanie Baldrige Excellence Framework do analizy sposobu użycia dobrych praktyk w organizacji (szerzej ta koncepcja została przedstawiona w załączniku dziewiątym).

Na szczególną uwagę w tym rozdziale zasługuje fragment opisujący analizę ocen eksperckich zaprojektowanych artefaktów (w tym tabele 4.3, 4.4 oraz 4.5); sposób przeprowadzenia walidacji zaproponowanego prototypu za pomocą dwóch studiów przypadku wraz z dodatkową oceną ekspercką z uwzględnieniem sześciu perspektyw i sformułowanych na tej podstawie wniosków i rekomendacji; propozycja rozszerzenia projektowanego rozwiązania o narzędzie umożliwiające ogólną ocenę stopnia wykorzystania zastosowanych praktyk i standardów IT, poprzez wprowadzenie maksymalnej wartości oceny za dane kryterium (tabela 4.12) oraz interpretację uzyskanej oceny końcowej (tabela 4.13).

Rozdział piąty (7 stron) stanowiący podsumowanie przeprowadzonych badań i dysertacji doktorskiej oraz wskazanie kierunków dalszych badań. Doktorant w sposób syntetyczny w tabeli 5.1 odniósł się do opisanego w dysertacji badania w kontekście zdefiniowanych problemów, pytań, celów i hipotez. Należy zwrócić tutaj uwagę na dojrzałość badawczą Doktoranta, który wskazał w niej częściowe osiągnięcie trzech celi szczegółowych (a przy sformułowanych dwunastu, mógł je usunąć). Są to też kluczowe wnioski z tej dysertacji, ponieważ wskazują na zidentyfikowane problemy badawcze, które należałoby kontynuować (istotne zarówno z teoretycznego punktu widzenia, jak i utylitarnego). W końcowej części tego rozdziału Doktorant omówił potencjalne, warte uwagi, kierunki dalszych prac badawczych. Ten fragment pracy jest istotny, ponieważ wskazuje, jak może być rozwijana autorska propozycja bądź to przez Doktoranta w dalszych pracach badawczych, ale też przez innych badaczy.

Rozdział szósty (125 stron) zawiera dziewięć załączników o strukturze punktów i podpunktów. Załącznik pierwszy (punkt 6.1; dwadzieścia jeden podpunktów; 44 strony), w których przedstawiono ramy koncepcyjne oraz proponowane podejścia do transformacji cyfrowej, opisywane w literaturze. Załączniki drugi (punkt 6.2; sześć podpunktów; 24 strony), w którym szerzej scharakteryzowano sześć studiów przypadku. W załącznikach trzecim (punkt 6.3; trzy podpunkty; 24 strony) oraz czwartym (punkt 6.4; dwa podpunkty; 9 stron) udokumentowano systematyczny przegląd zarówno literatury dotyczący dobrych praktyk lub transformacji, jak i wiedzy z praktyki biznesowej. Załącznik piąty (punkt 6.5; 5 stron) zawiera wykaz dobrych praktyk, stanowiących element składowy artefaktu nr 1. W załącznikach szóstym (punkt 6.6; 5 stron), siódmym (punkt 6.7; 2 strony) oraz ósmym (punkt 6.8; 3 strony) umieszczono ankietę oraz pytania wykorzystane w badaniu z udziałem ekspertów. Natomiast w załączniku ostatnim, tj. dziewiątym (punkt 6.9; dwa podpunkty, 8 stron) opisano użycie podejścia Baldrige Excellence Framework do analizy sposobu wykorzystania i zakresu dobrych praktyk w organizacji.

Kolejną częścią tej dysertacji jest Bibliografia, która zawiera 542 pozycje. Generalnie uważa się, że nie powinno być aż tak dużo, ponieważ należy przedstawić tylko istotne, aby nie było wątpliwości do posiadania umiejętności wyboru powiązanych bezpośrednio z tematem pracy. W przypadku tej dysertacji taka liczba jest uzasadniona. Jest to rezultat:

- rzetelnego przeprowadzenia krytycznej, metodycznej analizy literatury, której przegląd omówiono w rozdziale drugim (teoretycznym),
- systematycznego badania literatury oraz raportów z praktyki biznesowej, stanowiącej

etapy realizacji badania empirycznego, z którego wnioski przedstawiono w rozdziale trzecim (empirycznym).

Coraz częściej podstawę teoretyczną prac naukowych (w tym dysertacji doktorskich) stanowi odwołanie się do przeprowadzonego systematycznego badania literatury, opisując w części teoretycznej pozyskane w ten sposób pozycje literatury. W przypadku tej dysertacji, systematyczny przegląd literatury został bardzo dobrze udokumentowany ze względu na zastosowaną procedurę badawczą, jak i każdy z jego etapów (opisany w dwóch załącznikach tj. trzecim i czwartym, w sumie 33 strony). Ponieważ wyniki z tego etapu były istotne w celu opracowania artefaktów, pozyskane pozycje w ramach tego kroku powinny być również umieszczone w Bibliografii, co też Doktorant uczynił.

Podsumowując, mogę stwierdzić, że układ pracy jest spójny i logiczny. Doktorant w umiejętny sposób dobrał i rzetelnie opisał istotne zagadnienia teoretyczne związane z tematem rozprawy doktorskiej, aby następnie skoncentrować się przede wszystkim na omówieniu wyników przeprowadzonego, wieloetapowego badania. Na uwagę zasługuje uzasadnienie zastosowanych metod badawczych, staranność w przedstawianiu badania, dokładność w dokumentowaniu zebranych danych w badaniu jakościowym oraz sposób ich zaprezentowania. Badania są bardzo dobrze udokumentowane – dobrym rozwiązaniem było umieszczenie wielu danych szczegółowych i opisów w załącznikach. Wiele z nich mogłoby stanowić kolejne punkty w istniejących rozdziałach, ale zaproponowana struktura przez Doktoranta wskazała posiadanie umiejętności bardzo czytelnej strukturalizacji opracowania, poprzez przedstawienie najważniejszych zagadnień w głównej części dysertacji, umieszczając istotne opisy i zebrane dane w załącznikach.

## **2.5. Ocena merytoryczna rozprawy**

Ogólna ocena merytoryczna, przekazanej mi do recenzji rozprawy doktorskiej, jest wysoka. Doktorant podjął się tematu badawczego łączącego obszar transformacji cyfrowej przedsiębiorstw (z perspektywy organizacji i jej funkcjonowania) z dobrymi praktykami i standardami IT, realizując rzetelnie badania. Umiejętnie zidentyfikował problem i lukę badawczą, która stała się podstawą przyjętej koncepcji realizacji badania dotyczącego weryfikacji zidentyfikowanych dobrych praktyk i standardów potencjalnie użytecznych, akceptowanych i przydatnych do użycia w celu sprawnej, organizacyjnej transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa. Bardzo starannie opisał i udokumentował każdy z etapów zastosowanej procedury badawczej.

Do wartościowych, tak pod względem teoretyczno-poznawczym, metodycznym, jak i utylitarnym, stanowiące wartość dodaną i wkład pracy Doktoranta w rozwiązanie sformułowanego problemu badawczego, należy zaliczyć w rozprawie przede wszystkim:

- usystematyzowanie dotychczasowych studiów literaturowych w zakresie dobrych praktyk i standardów IT;

- usystematyzowanie dotychczasowych studiów literaturowych w zakresie transformacji cyfrowej organizacji;
- autorską koncepcję wykorzystywania dobrych praktyk w transformacji cyfrowej organizacji;
- schemat projektowania rozwiązania artefaktu nr 1 (tj. zestawu dobrych praktyk i standardów IT możliwych do zastosowania w ramach transformacji cyfrowej organizacji);
- propozycję zestawu dobrych praktyk;
- propozycję macierzy zestawu dobrych praktyk i standardów IT w organizacji;
- zestaw 54 pytań pomocniczych do zastosowania podczas przygotowania wdrożenia dobrych praktyk i standardów IT w organizacji na etapie ich doboru;
- schemat działania związanego z zastosowaniem artefaktu nr 2 (tj. wytycznych dotyczących stosowania przez organizację dobrych praktyk i standardów IT w ramach przedsięwzięć transformacji cyfrowej);
- ekspercką ocenę zestawu dobrych praktyk i standardów IT oraz wytycznych dotyczących stosowania ich w przypadku transformacji cyfrowej;
- propozycja sposobu wykorzystania dobrych praktyk i standardów IT w modelach służących analizom strategicznym.

Wkładem też tej pracy jest wskazanie kierunków kontynuacji podjętych przez Doktoranta badań. Opis ten wskazuje nie tylko na przeprowadzenie założonego badania, ale też poddanie krytycznej analizie zaproponowanego rozwiązania. Stanowią one rekomendacje i kierunki dalszych badań zarówno dla Doktoranta, jak i dla innych badaczy.

Podsumowując, mgr Jacek Karaś potwierdził umiejętność prowadzenia badań naukowych oraz przedstawiona do recenzji dysertacja doktorska, zawiera istotne rozwiązanie dla sformułowanego problemu badawczego. W związku z tym stwierdzam, że **niniejsza praca wnosi istotne wartości merytoryczne, tak o charakterze poznawczo-metodologicznym, jak i użytecznym w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

## 2.6. Ocena strony formalnej pracy

Przedstawioną do recenzji rozprawę należy ocenić pozytywnie również pod względem formalnym. Jedną z zalet tej pracy jest logiczna narracja oraz bardzo czytelny opis (tutaj należy zwrócić uwagę na bardzo dobry podział między częścią zasadniczą pracy a załącznikami).

Praca jest starannie opracowana, a używana terminologia jest spójna i poprawna językowo. Jednocześnie zrobiono wykaz literatury, jak i dobrze powoływano się w tekście na jej pozycje.

Właściwie przygotowano również spis ilustracji oraz spis tabel. Dobrze opracowano tabele, które nie stanowią tylko tzw. zbioru danych, ale mają przemyślany, logiczny układ wierszy i kolumn. Również dopracowano rysunki.

W pracy liczącej ponad 360 stron zauważyłam jedynie bardzo drobne błędy (np. s. 171, w tabeli 4.8 jest suma 63 a powinna być 64), czy też interpunkcyjne, które nie mają wpływu na pozytywny odbiór starannie opracowanej dysertacji.

Natomiast zastrzeżenie mam do umieszczenia tekstu pomiędzy tytułem punktu 3.2.4 (s. 122) a podpunktem 3.2.4.1. Mamy tutaj dwie strony tekstu, który powinien stanowić podpunkt 3.2.4.1, będą dobrym wprowadzeniem do kolejnych dwóch podpunktów, zaś obecny podpunkt 3.2.4.1 – byłby wtedy 3.2.4.2, itd. Również moim zdaniem, zamiast obecnego tytułu rozdziału piątego (*Kierunki dalszych badań*) byłby chyba lepszy Podsumowanie lub Zakończenie, ponieważ nie tylko omówiono w nim kierunki dalszych badań.

Podsumowując, przekazana mi do recenzji rozprawa doktorska jest też bardzo dobrze przygotowana od strony formalnej i redakcyjnej.

## 2.7. Pytania i kwestie dyskusyjne

Dysertacja została przygotowana na wysokim poziomie, dlatego nie mam istotnych pytań, odnoszących się bezpośrednio do przedstawionego procesu badawczego i głównych wyników pracy. Natomiast powstało kilka pytań, które związane są z badaniami, można by je wskazać, mające wpływ na ich kontynuację, dlatego proszę o ustosunkowanie się do następujących kwestii:

1. W punkcie 4.1 w tabelach jest charakterystyka 20 ekspertów. Na stronie 144 jest następujący tekst: *„Gotowość i potwierdzenie udziału w badaniu zadeklarowało 20 ekspertów, przy czym ostatecznie w każdej części badania (ankiety oraz wywiady) udział wzięło po 15 ekspertów.”* Jak to zdanie ma się do punktu 4.2, gdzie mamy analizę kwestionariusza wypełnionego przez 19 ekspertów, jak i dalszych punktów, gdzie są cytaty od 19 ekspertów (np. s. 194).
2. W punkcie 4.1 w tabeli 4.2 jest, że spośród 20 ekspertów, 19 ma wykształcenie wyższe, a jeden – średnie. Czy do analizy dalszej tylko wzięto ekspertów z wykształceniem wyższym? Jeśli tak, czy to oznacza, że wykształcenie osób, które będą zarządzać takim wdrażaniem ma wpływ na zastosowanie dobrych praktyk i standardów w transformacji cyfrowej?
3. Na s. 150 jest następujący wniosek: *„Według badanych Artefakt Nr 2 silniej spełnia kryterium użytkowości, konkretności, zasadności i adaptacyjności niż Artefakt Nr 1.”* Zdaniem Doktoranta, jakie mogą być przesłanki? W jaki sposób należałoby kontynuować badania w tym zakresie?
4. Na s. 171 jest tabela 4.8 (*Oceny ekspertów z firm OSCAR oraz PAPA w oparciu o narzędzie Baldrige Excellence Framework*). W tabeli mamy sześć obszarów oceny, natomiast w miejscu „Suma” wskazanie, że sumowanych jest siedem obszarów. Jeśli usunięto jeden obszar, to nasuwają się następujące pytania: jaki to był obszar?; dlaczego podjęto decyzję, że nie będzie uwzględniany w tej ocenie?; czy w ocenie innych przedsiębiorstw (w praktyce) powinien być

uwzględniany (dlaczego nie oraz dlaczego tak)?

5. Na s. 194 jest: *niektórzy eksperci byli zdania, że w kontekście transformacji cyfrowej dobre praktyki sprawdzają się przede wszystkim w odniesieniu do procesów, które nie są kluczowe dla danej organizacji ... pomagają przede wszystkim w zarządzaniu procesami mniej istotnymi dla przedsiębiorstwa. W przypadku procesów strategicznych, które wymagają myślenia dalekowzrocznego i holistycznego, dobre praktyki mogą wręcz stać się hamulcem ich rozwoju ... Autor nie podziela tej opinii, gdyż jego zdaniem celem dobrej praktyki jest przede wszystkim pomoc w znalezieniu rozwiązania dla istniejącego problemu. Zdaniem Doktoranta, w jaki sposób dobre praktyki i standardy IT mogą wspomóc realizację procesów strategicznych?*

### 3. Wniosek końcowy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska jest przygotowana na bardzo dobrym poziomie merytorycznym i metodycznym. W pełnym zakresie stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje wiedzę teoretyczną Doktoranta i jego dociekliwość poznawczą, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgra Jacka Karasia pt. „Dobre praktyki i standardy z obszaru technologii informatycznych w procesach zarządzania transformacją cyfrową w organizacji”, napisanej pod kierunkiem promotor dr hab. Anny Pamuła, prof. UŁ, spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim w obowiązującej Ustawie z dnia 14 marca 2003r., art. 13. (ust. 1, 2), o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595 wraz z późniejszymi zmianami). Wnoszę zatem wniosek o przyjęcie jej przez Komisję Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Uwzględniając zawarte konkluzje w poszczególnych punktów mojej recenzji, składaam również wniosek o wyróżnienie rozprawy doktorskiej mgra Jacka Karasia pt. „Dobre praktyki i standardy z obszaru technologii informatycznych w procesach zarządzania transformacją cyfrową w organizacji” przez Komisję Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

