



SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO W WARSZAWIE
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

Warszawa 06.08.2026 r.

Prof. dr hab. inż. Joanna Paliszkiewicz
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Recenzja

rozprawy doktorskiej magistra Szymona Jarosza

pt.: „Wpływ innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa”

napisanej pod kierunkiem dr hab. Mariusza Soltysika, prof. UEK oraz

dr hab. inż. Magdaleny Wojnarowskiej, prof. UEK

Podstawą opracowania recenzji jest pismo z dnia 03.07.2026 informujące, że Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na posiedzeniu w dniu 25.06.2026 r. postanowiła się zwrócić do mnie z prośbą o ocenę rozprawy doktorskiej mgr. Szymona Jarosza. Ocena rozprawy doktorskiej została przygotowana zgodnie z art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2023 r. poz. 742, 1088), na podstawie kryteriów pozwalających na stwierdzenie spełnienia wymogów w zakresie przedłożenia oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wykazania ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości jak również wykazania umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W recenzji poddano ocenie rozprawę, ze szczególnym uwzględnieniem, takich aspektów jak:

aktualność tematu, sposób sformułowania tematu rozprawy, cele i hipotezy badawcze, metodyka badań, struktura i układ pracy, dobór źródeł, a także wartość merytoryczną i praktyczną dysertacji. Wskazane elementy stanowiły podstawę do sformułowania oceny końcowej.

Uzasadnienie podjęcia tematu i ocena tytułu rozprawy

Przedmiotem rozprawy doktorskiej mgr Szymona Jarosza jest analiza wpływu innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw sektora chemicznego. Podjęta problematyka wpisuje się w jeden z najważniejszych nurtów współczesnych badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, koncentrujących się na wyzwaniach związanych z transformacją przedsiębiorstw w kierunku zrównoważonego rozwoju oraz budowaniem długookresowej przewagi konkurencyjnej w warunkach dynamicznych zmian otoczenia.

Wybór tematu należy uznać za w pełni uzasadniony zarówno z perspektywy poznawczej, jak i aplikacyjnej. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach rosnącej presji regulacyjnej, technologicznej i społecznej związanej z realizacją celów zrównoważonego rozwoju, wdrażaniem standardów ESG oraz koniecznością prowadzenia odpowiedzialnej działalności gospodarczej. W tych uwarunkowaniach innowacje stają się jednym z podstawowych mechanizmów umożliwiających skuteczne przeprowadzanie procesów transformacyjnych, obejmujących nie tylko zmiany technologiczne, lecz również przebudowę modeli biznesowych, procesów zarządzania i struktur organizacyjnych.

Autor trafnie uzasadnia potrzebę podjęcia badań, wskazując na istniejące luki poznawcze. W szczególności zwraca uwagę na brak jednoznacznych ustaleń dotyczących mechanizmów oddziaływania różnych typów innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw, niewystarczające rozpoznanie roli interesariuszy w tym procesie, niejednoznaczność podejścia do samej transformacji jako procesu strategicznego lub zgodnościowego oraz brak spójnych metod oceny efektów wdrażanych zmian. Tak sformułowana luka badawcza stanowi przekonujące uzasadnienie dla realizacji podjętych badań.

Na pozytywną ocenę zasługuje również wyraźne osadzenie badań w aktualnym stanie wiedzy oraz szerokie wykorzystanie współczesnej literatury światowej dotyczącej zrównoważonej transformacji, innowacji, zdolności dynamicznych oraz zarządzania zmianą. Autor przedstawia problem badawczy w sposób logiczny, konsekwentnie przechodząc od

identyfikacji luki badawczej do sformułowania problemu, pytań badawczych, celu pracy oraz hipotez badawczych.

Pozytywnie należy również ocenić wybór sektora chemicznego jako obszaru badań empirycznych. Jest to branża charakteryzująca się wysoką presją środowiskową, znacznym poziomem regulacji oraz dużą intensywnością procesów innowacyjnych, co czyni ją właściwym środowiskiem do analizy zależności pomiędzy innowacjami a zrównoważoną transformacją przedsiębiorstw.

Tytuł rozprawy należy uznać za trafny, precyzyjny i zgodny z treścią pracy. W sposób jednoznaczny wskazuje on główny przedmiot badań oraz odzwierciedla zarówno problematykę teoretyczną, jak i empiryczną realizowaną w rozprawie. Jednocześnie tytuł jest zwięzły, poprawnie sformułowany i odpowiada rzeczywistemu zakresowi przeprowadzonych analiz.

Problem badawczy, cele i hipotezy rozprawy doktorskiej

Punktem wyjścia prowadzonych badań jest oryginalny problem badawczy, który Autor sformułował jako *wyjaśnienie zależności między innowacjami a procesem zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem roli interesariuszy, podejścia do zarządzania zmianą oraz wpływu tej transformacji na przewagę konkurencyjną w przedsiębiorstwach sektora chemicznego*. Problem badawczy został sformułowany poprawnie, jest aktualny i wpisuje się we współczesny nurt badań nad zrównoważonym rozwojem, zarządzaniem innowacjami oraz transformacją przedsiębiorstw. Na pozytywną ocenę zasługuje jego osadzenie w zidentyfikowanych lukach badawczych oraz wyraźne wskazanie relacji pomiędzy analizowanymi konstruktami teoretycznymi. Problem badawczy ma charakter poznawczy i wyjaśniający, a jego rozwiązanie może wnieść istotny wkład zarówno do rozwoju teorii zarządzania, jak i praktyki gospodarczej. Tak sformułowany problem badawczy został rozwinięty w czterech pytaniach badawczych:

1. *W jakim stopniu i poprzez jakie mechanizmy poszczególne typy innowacji wpływają na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw?*
2. *Jaki status ma zrównoważona transformacja w badanych przedsiębiorstwach: strategiczny, projektowy czy hybrydowy?*
3. *Jaka jest rola interesariuszy, w tym regulatorów, klientów i partnerów biznesowych, w kształtowaniu kierunków oraz skutków innowacji i działań transformacyjnych?*

4. *Czy i w jakim zakresie zrównoważona transformacja przedsiębiorstwa przekłada się na przewagę konkurencyjną ujmowaną poprzez wyniki organizacyjne i procesowe?*

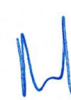
Sformułowane pytania badawcze należy ocenić pozytywnie. Są one logicznie powiązane z problemem badawczym, obejmują wszystkie zasadnicze obszary analizowane w rozprawie oraz wyznaczają spójny kierunek prowadzonych badań. Pytania mają charakter poznawczy i wyjaśniający, pozostają zgodne z przyjętym modelem badawczym oraz znajdują odzwierciedlenie zarówno w celach rozprawy, jak i postawionych hipotezach badawczych. Ich zakres jest adekwatny do przyjętej metodyki badań i umożliwia kompleksową analizę uwarunkowań zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw.

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest *identyfikacja i ocena wpływu innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa oraz określenie, czy i w jaki sposób proces ten przekłada się na przewagę konkurencyjną, z uwzględnieniem roli interesariuszy oraz sposobu zarządzania zmianą*. Cel ten został sformułowany jasno i pozostaje zgodny z problematyką oraz tytułem rozprawy. Należy ocenić go jako aktualny, ambitny oraz istotny zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii zarządzania, jak i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach rosnących wymagań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Autor podejmuje próbę wyjaśnienia złożonych zależności pomiędzy innowacjami, procesem transformacji przedsiębiorstwa, rolą interesariuszy oraz budowaniem przewagi konkurencyjnej, wykorzystując kompleksowe podejście badawcze.

W rozprawie wyodrębniono również cele szczegółowe, które porządkują tok prowadzonych badań i wyznaczają kolejne etapy realizacji celu głównego:

1. *określenie wpływu innowacji na przebieg zrównoważonej transformacji,*
2. *ustalenie statusu transformacji jako kierunku strategicznego, projektowego lub hybrydowego,*
3. *rozpoznanie zakresu i charakteru oddziaływania interesariuszy,*
4. *weryfikacja związku między dojrzałością transformacji a wynikami organizacyjnymi i procesowymi przedsiębiorstwa.*

Cele szczegółowe zostały sformułowane poprawnie i logicznie wynikają z celu głównego rozprawy. Obejmują one wszystkie zasadnicze obszary analiz prowadzonych przez Autora – od identyfikacji wpływu innowacji na proces transformacji, poprzez określenie charakteru samej transformacji, rozpoznanie znaczenia interesariuszy, aż po ocenę wpływu transformacji na wyniki przedsiębiorstwa. Świadczy to o kompleksowym ujęciu badanego problemu oraz zachowaniu właściwej sekwencji postępowania badawczego.



W rozprawie sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1 (główna): *Innowacje w znacznym stopniu wpływają na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa.*

H1a: *Innowacje produktowe w znacznym stopniu wpływają na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa.*

H1b: *Innowacje procesowe w znacznym stopniu wpływają na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa.*

H2: *Działania w zakresie zrównoważonej transformacji są strategicznym kierunkiem przemian funkcjonowania organizacji.*

H3: *Zaangażowanie interesariuszy jest ważnym elementem procesu zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa.*

H3a: *Regulatorzy/prawodawcy pełnią kluczową rolę w determinacji przejścia przedsiębiorstwa na model zrównoważony.*

H3b: *Klienci/partnerzy biznesowi pełnią kluczową rolę w determinacji przejścia przedsiębiorstwa na model zrównoważony.*

H4: *Transformacja przedsiębiorstwa w kierunku zrównoważonego rozwoju pozytywnie wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa poprzez poprawę wyników na poziomie organizacji i procesu.*

Sformułowane hipotezy należy ocenić jako spójne z problematyką rozprawy oraz odpowiadające przyjętym celom badawczym. Obejmują one najważniejsze obszary analizowane w pracy, tj. wpływ innowacji na zrównoważoną transformację przedsiębiorstwa, charakter samej transformacji, znaczenie interesariuszy oraz wpływ transformacji na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Na pozytywną ocenę zasługuje również logiczne powiązanie hipotezy głównej z hipotezami szczegółowymi oraz konsekwentne ich wyprowadzenie z wcześniej zidentyfikowanych luk badawczych.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy stwierdzić, że cele oraz hipotezy rozprawy doktorskiej zostały sformułowane poprawnie i pozostają w zgodności z tematyką pracy oraz przyjętą procedurą badawczą.

Metody badawcze

Metodyka badań przyjęta przez Doktoranta została zaprojektowana w sposób logiczny, spójny i konsekwentnie podporządkowany realizacji celu głównego oraz weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Autor zastosował podejście mieszane, wykorzystujące

triangulację metod ilościowych i jakościowych. Tak skonstruowana procedura badawcza odpowiada specyfice analizowanego problemu, którego wyjaśnienie wymaga zarówno pogłębionej analizy teoretycznej, ilościowej weryfikacji zależności pomiędzy zmiennymi, jak i jakościowego poznania mechanizmów zachodzących w procesie zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw.

Pierwszym istotnym elementem zastosowanej metodyki jest systematyczny przegląd literatury, który stanowi podstawę konceptualizacji pojęcia zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw, identyfikacji determinant badanego zjawiska oraz rozpoznania istniejących luk badawczych. Na pozytywną ocenę zasługuje zarówno systematyczny charakter przeglądu, jak i jego wykorzystanie do budowy modelu teoretycznego oraz uzasadnienia przyjętej procedury badawczej.

Drugim elementem procedury badawczej jest opracowanie autorskiego modelu badawczego oraz operacjonalizacja zmiennych. Autor przeprowadził proces konceptualizacji kluczowych konstruktów badawczych, obejmujących innowacje, zrównoważoną transformację, rolę interesariuszy, sposób zarządzania zmianą oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Pozytywnie należy ocenić fakt, że operacjonalizacja zmiennych została oparta na dorobku literatury światowej oraz dostosowana do aktualnych standardów ESG i ESRS, co zwiększa przejrzystość oraz możliwość empirycznej weryfikacji przyjętych zależności.

Kolejnym ważnym elementem metodyki jest badanie ilościowe, przeprowadzone z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza PAPI na próbie 505 ekspertów sektora chemicznego. Dobór licznej próby badawczej należy ocenić pozytywnie, ponieważ umożliwia przeprowadzenie zaawansowanych analiz statystycznych oraz zwiększa wiarygodność uzyskanych wyników. Autor zastosował modelowanie równań strukturalnych (SEM) jako podstawową metodę weryfikacji hipotez badawczych, co należy uznać za właściwy wybór ze względu na możliwość jednoczesnego badania złożonych zależności pomiędzy wieloma zmiennymi ukrytymi.

Istotnym składnikiem procedury badawczej jest również wykorzystanie metod jakościowych, obejmujących pogłębione wywiady indywidualne oraz studium przypadku przedsiębiorstwa chemicznego. Zastosowanie tych metod pozwoliło Autorowi nie tylko wyjaśnić mechanizmy ujawnione podczas analiz ilościowych, ale również osadzić uzyskane wyniki w rzeczywistym kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podkreślenie



zasługuje wykorzystanie studium przypadku jako narzędzia służącego triangulacji wyników oraz pogłębieniu interpretacji zależności zidentyfikowanych w analizie statystycznej.

Na uwagę zasługuje również zastosowanie analizy AHP (Analytic Hierarchy Process) jako uzupełniającej metody wspomagającej ocenę znaczenia poszczególnych czynników w procesie zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa. Włączenie tej metody rozszerza możliwości interpretacyjne badań oraz umożliwia wielokryterialną ocenę analizowanych zjawisk, wzbogacając klasyczne analizy statystyczne.

Pozytywnie należy ocenić sposób weryfikacji przyjętych hipotez badawczych. Autor nie ograniczył się wyłącznie do zastosowania pojedynczej techniki badawczej, lecz wykorzystał triangulację metod, łącząc wyniki systematycznego przeglądu literatury, badań ankietowych, modelowania równań strukturalnych, analiz AHP, wywiadów pogłębionych oraz studium przypadku. Takie podejście zwiększa wiarygodność uzyskanych rezultatów oraz umożliwia wzajemną weryfikację wyników pochodzących z różnych źródeł danych. Świadczy to o wysokiej świadomości metodologicznej Autora oraz właściwym doborze metod badawczych do złożonego charakteru analizowanego problemu.

Na podkreślenie zasługuje również kompleksowy charakter przyjętej procedury badawczej. Autor połączył systematyczny przegląd literatury, operacjonalizację zmiennych, badania ilościowe, modelowanie równań strukturalnych, analizy wielokryterialne AHP, badania jakościowe oraz studium przypadku, tworząc spójną procedurę prowadzącą od identyfikacji problemu badawczego, poprzez empiryczną weryfikację hipotez, aż do opracowania autorskiego modelu zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa. Tak dobrany zestaw metod należy uznać za właściwy dla realizacji przyjętych celów badawczych oraz adekwatny do specyfiki analizowanego zagadnienia. Zastosowana metodyka świadczy o wysokiej dojrzałości warsztatu badawczego Doktoranta oraz umiejętności doboru nowoczesnych metod badawczych do rozwiązywania złożonych problemów naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

Ocena pracy pod względem merytorycznym

Treść rozprawy obejmuje 405 stron wraz z załącznikami. Tytuł pracy jest zgodny z jej zakresem merytorycznym i trafnie odzwierciedla główny przedmiot badań. Struktura rozprawy jest przejrzysta, logiczna i podporządkowana realizacji przyjętych celów badawczych. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów merytorycznych, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, spisu tabel oraz załączników.



We **wstępie** Doktorant przedstawił uzasadnienie wyboru problematyki badawczej, zidentyfikował luki badawcze, sformułował problem badawczy, pytania badawcze, cele oraz hipotezy rozprawy, a także scharakteryzował zastosowaną metodykę badań oraz strukturę pracy. W tej części Autor przekonująco uzasadnił znaczenie innowacji jako jednego z podstawowych mechanizmów umożliwiających zrównoważoną transformację przedsiębiorstw, osadzając rozważania w kontekście współczesnych wyzwań związanych z realizacją celów zrównoważonego rozwoju, wdrażaniem standardów ESG oraz rosnącą presją regulacyjną, szczególnie w sektorze chemicznym. Wprowadzenie oceniam bardzo pozytywnie. Autor w sposób uporządkowany i przekonujący uzasadnił aktualność podjętej problematyki, wykazał dobrą znajomość współczesnych nurtów badawczych oraz logicznie wyprowadził dalszą koncepcję rozprawy.

Rozdział pierwszy, zatytułowany „*Zrównoważona transformacja przedsiębiorstw*”, ma charakter teoretyczny i wprowadzający do problematyki badawczej. Autor przedstawił w nim istotę i uwarunkowania zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw, omawiając jej determinanty, modele zrównoważonego biznesu oraz koncepcje projektowania rozwoju organizacji i zarządzania zmianą. W dalszej części rozdziału scharakteryzowano proces zrównoważonej transformacji oraz metody pomiaru stopnia jej wdrożenia. Na pozytywną ocenę zasługuje systematyczny przegląd literatury oraz wykorzystanie aktualnych standardów ESG i ESRS do uporządkowania analizowanej problematyki i opracowania ram teoretycznych dla dalszych badań. Rozdział stanowi wartościową podstawę teoretyczną dla kolejnych części rozprawy oraz uzasadnia przyjęty model badawczy.

Rozdział drugi, zatytułowany „*Innowacje w rozwoju przedsiębiorstw*”, ma charakter teoretyczny i poświęcony jest problematyce innowacji jako jednego z kluczowych czynników zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw. Autor przedstawił istotę i definicje innowacji, ich typologie, proces wdrażania oraz rolę zdolności organizacyjnych i dynamicznych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. W dalszej części rozdziału omówiono zagadnienia związane z pomiarem innowacji oraz oceną poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Na pozytywną ocenę zasługuje uporządkowane przedstawienie współczesnych koncepcji innowacji oraz ich powiązanie z procesem zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa. Autor umiejętnie wykorzystuje dorobek literatury przedmiotu, wskazując znaczenie zdolności



dynamicznych jako mechanizmu umożliwiającego skuteczne wdrażanie innowacji i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Rozdział stanowi wartościową podstawę teoretyczną dla dalszych analiz empirycznych oraz uzasadnia wybór zmiennych wykorzystanych w modelu badawczym.

Rozdział trzeci, zatytułowany „*Metodyka badań własnych*”, ma charakter metodologiczny i poświęcony jest przedstawieniu koncepcji oraz przebiegu badań własnych. Autor omówił procedurę badawczą, etapy procesu badawczego, model badawczy wraz z operacjonalizacją zmiennych, zastosowane narzędzia badawcze, dobór i charakterystykę próby badawczej oraz metody analizy danych. Rozdział kończy prezentacja modelu procesu badawczego, który porządkuje kolejne etapy realizacji badań. Na pozytywną ocenę zasługuje przejrzyste przedstawienie procedury badawczej oraz uzasadnienie zastosowania podejścia mieszanego, wykorzystującego triangulację metod ilościowych i jakościowych. Autor w sposób uporządkowany przedstawił kolejne etapy postępowania badawczego oraz właściwie uzasadnił dobór metod i narzędzi badawczych. Rozdział stanowi spójne i wartościowe zaplecze metodologiczne dla prezentowanych w dalszej części rozprawy wyników badań empirycznych.

Rozdział czwarty, zatytułowany „*Identyfikacja i ocena wpływu innowacji na proces zrównoważonej transformacji*”, ma charakter empiryczny i stanowi zasadniczą część rozprawy. Autor przedstawił wyniki przeprowadzonych badań, obejmujące analizę wyników prac badawczych, pogłębioną weryfikację postawionych hipotez z wykorzystaniem metod PAPI, SEM, AHP/IDI i CS, ocenę znaczenia innowacji w procesie zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw oraz opracowanie autorskiego modelu zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa. Rozdział kończy omówienie ograniczeń przeprowadzonego postępowania badawczego. Na pozytywną ocenę zasługuje przejrzysta prezentacja wyników badań oraz ich konsekwentne powiązanie z postawionymi celami i hipotezami badawczymi. Autor nie ogranicza się do przedstawienia rezultatów analiz statystycznych, lecz podejmuje ich pogłębioną interpretację oraz wykorzystuje uzyskane wyniki do opracowania autorskiego modelu zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa. Rozdział stanowi wartościową część empiryczną rozprawy, potwierdzając umiejętność prowadzenia zaawansowanych analiz naukowych oraz formułowania wniosków o znaczeniu zarówno poznawczym, jak i aplikacyjnym.

Rozdział piąty, zatytułowany „Zrównoważona transformacja w przedsiębiorstwie z branży chemicznej – studium przypadku”, ma charakter empiryczny i stanowi uzupełnienie oraz pogłębienie wyników uzyskanych w badaniach ilościowych. Autor przedstawił założenia i przebieg studium przypadku, dokonał analizy aktualnej sytuacji badanego przedsiębiorstwa, zidentyfikował determinanty wpływające na proces zrównoważonej transformacji, ocenił wyniki środowiskowe przedsiębiorstwa oraz zaprezentował dobre praktyki Czystszej Produkcji. W końcowej części rozdziału określono cele i potencjalne kierunki dalszej zrównoważonej transformacji badanego przedsiębiorstwa. Na pozytywną ocenę zasługuje wykorzystanie studium przypadku jako metody pogłębiającej interpretację wyników badań ilościowych oraz umożliwiającej przedstawienie mechanizmów zrównoważonej transformacji w rzeczywistym kontekście organizacyjnym przedsiębiorstwa z branży chemicznej. Autor w sposób przejrzysty powiązał wyniki analiz jakościowych z wcześniej zweryfikowanymi hipotezami, co zwiększa wiarygodność uzyskanych rezultatów i podkreśla praktyczny wymiar przeprowadzonych badań. Rozdział stanowi wartościowe dopełnienie części empirycznej rozprawy i oceniam go pozytywnie.

W „**Zakończeniu**” Autor dokonał syntetycznego podsumowania przeprowadzonych rozważań teoretycznych i badań empirycznych. Odniósł się do celu głównego rozprawy oraz stopnia jego realizacji, wskazując najważniejsze wyniki dotyczące wpływu innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw oraz znaczenia podejścia strategicznego, zaangażowania interesariuszy i przewagi konkurencyjnej. Autor podkreślił również, że przyjęta koncepcja badawcza oparta na metodach mieszanych, obejmująca badania ankietowe, wywiady pogłębione, analizę AHP oraz studium przypadku, umożliwiła kompleksową weryfikację postawionych hipotez oraz triangulację uzyskanych wyników. Na pozytywną ocenę zasługuje uporządkowane przedstawienie najważniejszych osiągnięć rozprawy, wskazanie jej wkładu teoretycznego, metodycznego i praktycznego oraz określenie kierunków dalszych badań. Zakończenie stanowi spójne podsumowanie całej pracy, logicznie zamykając przeprowadzone rozważania i potwierdzając realizację przyjętych celów badawczych. Zakończenie oceniam pozytywnie.

Pracę zamykają **bibliografia, spisy rysunków i tabel** oraz trzy **załączniki**, zawierające raport z badań pilotażowych, kwestionariusz ankiety oraz kwestionariusz wywiadu AHP.

Załączone materiały dokumentują przebieg postępowania badawczego, uzupełniają przedstawione treści oraz zwiększają przejrzystość i wiarygodność przeprowadzonych badań.

Uwagi o charakterze dyskusyjnym

Uwagi o charakterze dyskusyjnym wymagające ustosunkowania się Doktoranta zawarto w treści recenzji w formie pytań.

Pytanie 1

Dlaczego jako obszar badań empirycznych wybrano sektor chemiczny? Czy uważa Pan, że uzyskane wyniki można przenieść na przedsiębiorstwa funkcjonujące w innych branżach?

Pytanie 2

W rozprawie wskazano istotną rolę interesariuszy. Która z analizowanych grup interesariuszy wywiera obecnie największy wpływ na decyzje przedsiębiorstw dotyczące zrównoważonej transformacji i z czego to wynika?

Pytanie 3

Jakie bariery organizacyjne uważa Pan za najtrudniejsze do przezwyciężenia podczas wdrażania zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa?

Pytanie 4

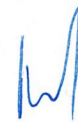
Jakie praktyczne rekomendacje wynikające z rozprawy uznaje Pan za najważniejsze dla menedżerów przedsiębiorstw planujących zrównoważoną transformację?

Pytanie 5

Jakie kierunki dalszych badań uważa Pan za najbardziej perspektywiczne: rozszerzenie badań na inne sektory gospodarki, badania międzynarodowe czy rozwój modelu z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji?

Podstawy teoretyczne pracy

Podstawy teoretyczne rozprawy oceniam bardzo pozytywnie. Autor oparł pracę na obszernej i właściwie dobranej literaturze przedmiotu, obejmującej zagadnienia z zakresu zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw, innowacji, zarządzania zmianą, zarządzania



strategicznego, zdolności dynamicznych, teorii interesariuszy oraz zrównoważonego rozwoju. Na szczególne podkreślenie zasługuje szerokie wykorzystanie literatury zagranicznej oraz aktualnych publikacji naukowych, co świadczy o bardzo dobrej orientacji Doktoranta w światowym dorobku naukowym dotyczącym analizowanej problematyki.

Wartość naukowa dysertacji

W mojej ocenie rozprawa wnosi istotny wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości zarówno w wymiarze teoretycznym, metodycznym, jak i aplikacyjnym. Wartość naukową dysertacji dostrzegam przede wszystkim w następujących obszarach:

1. Opracowanie autorskiego modelu badawczego zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw, integrującego perspektywę innowacji, zdolności dynamicznych, teorii interesariuszy oraz przewagi konkurencyjnej. Model ten porządkuje zależności pomiędzy kluczowymi determinantami transformacji przedsiębiorstw w kierunku zrównoważonego rozwoju i stanowi oryginalny wkład w rozwój teorii zarządzania.
2. Wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej poprzez kompleksowe wyjaśnienie mechanizmów kształtujących proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw sektora chemicznego. Autor wykazał zależności pomiędzy innowacjami, zaangażowaniem interesariuszy, transformacją przedsiębiorstwa oraz osiąganiem przewagi konkurencyjnej, tworząc spójną koncepcję badawczą poddaną empirycznej weryfikacji.
3. Przeprowadzenie wieloaspektowej weryfikacji empirycznej opracowanego modelu, z wykorzystaniem komplementarnych metod badawczych, obejmujących między innymi modelowanie równań strukturalnych (SEM), analizę hierarchiczną (AHP), wskaźnik IDI oraz studium przypadku. Zastosowana triangulacja metod zwiększa wiarygodność uzyskanych wyników i pozwala na pogłębione wyjaśnienie badanego zjawiska.
4. Sformułowanie rekomendacji o istotnym znaczeniu praktycznym dla przedsiębiorstw, wskazujących, jakie rodzaje innowacji oraz jakie konfiguracje interesariuszy wspierają skuteczną realizację zrównoważonej transformacji i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Uzyskane wyniki mogą stanowić wartościowe wsparcie dla menedżerów odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie strategii ESG oraz zarządzanie zmianą organizacyjną.



Rozprawa dostarcza wartościowych ustaleń dotyczących uwarunkowań i mechanizmów zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw w sektorze chemicznym. Wnosi nową wiedzę do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości poprzez opracowanie oraz empiryczną weryfikację autorskiego modelu wyjaśniającego zależności pomiędzy innowacjami, interesariuszami, procesem transformacji oraz przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. Na podkreślenie zasługuje również poprawna operacjonalizacja zmiennych zgodna z założeniami ESG i ESRS oraz wykorzystanie nowoczesnych metod analizy danych.

Niniejszą rozprawę doktorską uważam za wartościowe opracowanie naukowe, w którym Autor właściwie dobrał metody badawcze, poprawnie zaprojektował i przeprowadził proces badawczy oraz sformułował wnioski wynikające z uzyskanych rezultatów.

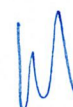
Praca potwierdza, że Doktorant posiada odpowiedni warsztat metodologiczny oraz bardzo dobrą znajomość problematyki zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw, zarządzania innowacjami, teorii interesariuszy i współczesnych koncepcji zarządzania strategicznego. Stanowi to niewątpliwy wkład Doktoranta do rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Wniosek końcowy

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że przedstawiona do recenzji praca doktorska mgr Szymona Jarosza pt. *„Wpływ innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa”* spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie istotnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości oraz wnosi wartościowy wkład do rozwoju wiedzy dotyczącej mechanizmów zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw.

W mojej opinii praca posiada istotne walory naukowe i aplikacyjne, a przede wszystkim:

- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego dotyczącego wpływu innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw oraz jego znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej,
- wykazuje rozległą wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność twórczego wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania, teorii innowacji, zrównoważonego rozwoju i zarządzania strategicznego,



- potwierdza umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia badań naukowych, czego dowodem jest opracowanie autorskiego modelu badawczego, zastosowanie komplementarnych metod badawczych oraz poprawnie przeprowadzony proces empirycznej weryfikacji przyjętych założeń.

Na tej podstawie jednoznacznie stwierdzam, że przedłożona rozprawa doktorska autorstwa mgr Szymona Jarosza stanowi podstawę do nadania stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr Szymona Jarosza do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

Jednocześnie, mając na uwadze wysoki poziom merytoryczny rozprawy, jej oryginalność, aktualność podjętej problematyki, wartość poznawczą uzyskanych wyników, poprawność metodologiczną przeprowadzonych badań oraz istotne walory aplikacyjne opracowanego modelu, wnoszę o wyróżnienie rozprawy doktorskiej mgr Szymona Jarosza, uznając ją za pracę o szczególnie wysokiej wartości naukowej i praktycznej.

Joanna Palińska