

dr hab. Paweł Mielcarek, prof. UEP  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Szymona Jarosza  
pt. *Wpływ innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa*  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
promotorów Prof. UEK dr hab. Mariusza Sołtysika,  
Prof. UEK dr hab. inż. Magdaleny Wojnarowskiej  
na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie

### 1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Podstawą koncepcji pracy doktorskiej mgr. Szymona Jarosza pt. „*Wpływ innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa*” są istotne i bardzo aktualne, z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania, pytania o rolę innowacji jako czynników decydujących o strategicznym sukcesie zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa w sektorze chemicznym. Wybór tego problemu badawczego Autor uzasadnia jako wynik nałożenia się kilku kryteriów. Punktem wyjścia w rozważaniach jest usadowienie zrównoważonego rozwoju jako kluczowej koncepcji wyznaczającej ramy postępowania badawczego. W szczególności odnosząc się do konieczności balansowania celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w długim horyzoncie czasu, przy jednoczesnym uwzględnieniu zasad odpowiedzialności i ładu organizacyjnego (Stubbs, Cocklin, 2008; ISO, 2020). W konsekwencji prowadzi to do podjęcia zagadnień związanych z przełożeniem zrównoważonej transformacji na poziom operacyjny, wskazując w jaki sposób przedsiębiorstwo powinno przebudowywać swoje strategie, procesy, rutyny i model biznesowy, aby realizować cele wyznaczone w obszarze zrównoważonej transformacji (Schaltegger i inni, 2020) oraz budowania spójności między elementami i podsystemami organizacji aby zapewnić adaptację i akceptację wzorców tworzących wartość i zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu (Tipu, 2022; Sancak, 2023). Jednocześnie Autor wskazuje na potrzebę rozpoznania znaczenia innowacji dla powodzenia procesu transformacji, stawiając pytanie czy ma ona charakter strategiczny, projektowy czy też hybrydowy, łączący oba te podejścia?

Kluczową zmienną dla Rozprawy jest osadzenie rozważań w odniesieniu do wpływu innowacji na powodzenie zrównoważonej transformacji. W tym kontekście Autor wskazuje na lukę w zakresie

niewystarczającego stanu wiedzy co do stopnia i mechanizmów wpływu poszczególnych typów innowacji na przebieg i dojrzałość procesu zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa (Schaltegger i inni, 2020; Andreini i inni, 2022; Konietzko i inni, 2023). Dodatkowo wskazuje konieczność rozpoznania roli interesariuszy w mechanizmach kształtujących zrównoważoną transformację, w tym m.in. jak presja, oczekiwania i wsparcie interesariuszy przekładają się na realne decyzje rozwojowe organizacji.

Natomiast zmienną wynikową dla wyżej zarysowanych rozważań jest określenie sposobu pomiaru i ocena skutków innowacji wprowadzonych w trakcie zrównoważonej transformacji. Wybór konkretnej koncepcji pomiaru opiera się na różnych propozycjach przedstawianych w literaturze przedmiotu, jak wskaźniki ESG, Standardy ESRS, koncepcje dojrzałości czy wskazywana i wybrana przez Autora przewaga konkurencyjna w obszarze organizacji i procesu.

Natomiast poza innowacjami i zrównoważoną transformacją przedsiębiorstwa, zmienną kontekstową postępowania badawczego jest dobór przedsiębiorstw z sektora chemicznego. Autor uzasadnia taki dobór próby specyfiką podmiotów, a mianowicie energochłonnością, emisyjnością, wysoką intensywnością regulacyjną oraz rosnącą presją łańcuchów wartości, co stanowi istotny problem w kontekście badania zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw. W związku z powyższym dobór zakresu podmiotowego uważam za właściwy względem problematyki podjętej w pracy.

Tak zdefiniowany zakres przedmiotowy i podmiotowy pracy nie tylko odzwierciedla logikę przyczynowo skutkową, konieczną dla poprawnie opracowanego postępowania badawczego, ale również wskazuje kluczowe zmienne istotne dla poznania rzeczywistości i zapewnienia kompleksowego i jednocześnie precyzyjnego ujęcia obejmującego analizę głównych czynników kształtujących proces zrównoważonej transformacji. Tym samym wybrany przez Autora obszar badawczy posiada walor istotności, a jak wskazuje analiza ze stron 15-16, jest to również tematyka, która charakteryzuje się skokowym wzrostem zainteresowania badaczy.

Po zapoznaniu się z treścią rozprawy pt. *„Wpływ innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa”* z przekonaniem **stwierdzam, że dokonany przez Doktoranta wybór problemu naukowego spełnia oczekiwania i wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że wybrana przez mgr. Szymona Jarosza problematyka jest interesująca i ważna z poznawczego oraz naukowego punktu widzenia. Przedmiotem rozprawy jest istotny problem naukowo-badawczy, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora.**

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, wybór problematyki i tematu dysertacji doktorskiej należy uznać za właściwy, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, co dobrze świadczy o rozeznaniu Doktoranta w kluczowych wyzwaniach stojących przed naukami o zarządzaniu i jakości.

## 2. Ocena systemu celów, pytań i modelu badawczego

---

Celem głównym dysertacji 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.* (s. 10) Na tej podstawie mgr Szymon Jarosz sformułował cztery pytania badawcze (s. 9) a następnie korespondujące z nimi cele szczegółowe polegające na po pierwsze, „określeniu wpływu innowacji na przebieg zrównoważonej transformacji; po drugie, ustaleniu statusu transformacji jako kierunku strategicznego, projektowego lub hybrydowego; po trzecie, rozpoznaniu zakresu i charakteru oddziaływania interesariuszy; po czwarte, weryfikacji związku między dojrzałością transformacji a wynikami organizacyjnymi i procesowymi przedsiębiorstwa.”

Na bazie powyższych celów Autor sformułował również osiem hipotez badawczych (s. 10):

- 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.”

Dokonując oceny celu głównego pracy należy podkreślić, że po pierwsze **cel rozprawy dobrze koresponduje z tytułem rozprawy, stanowiąc jego rozwinięcie.** Sformułowane cele szczegółowe są z jednej strony doprecyzowaniem celu głównego, a równocześnie bazują na zaproponowanych pytaniach badawczych. Po drugie **cel główny i cele szczegółowe cechuje istotność poznawcza**, co wynika po części z doboru zakresu problematyki pracy, ale także z właściwego zdiagnozowania luk badawczych.

W dalszej części, podkreślając bardzo pozytywną ocenę metodyczną i merytoryczną recenzowanej rozprawy, chciałbym skoncentrować się na tych elementach, które wzbudziły pewne uwagi i stanowią przesłankę do dyskusji z Autorem.

Po pierwsze Autor nie sformułował systemu celów w podziale na cele teoretyczne, metodyczne i aplikacyjne, co pozwoliłoby wyznaczyć ramy porządkujące zarówno samo

projektowanie postępowania badawczego, jak i ewaluację osiągniętych rezultatów. Brak przyjęcia tego podejścia skutkuje chociażby znaczącym dowartościowaniem wymiaru epistemologicznego w systemie celów – praca odpowiada na pytanie jak możemy poznać związki zachodzące między objaśnianymi zjawiskami, a w zasadzie pomija w pytaniach badawczych i celach aspekty: ontologiczny mówiący o istocie poznania (co chce się opisać, co następnie mogłoby stanowić wkład teoriiwórczy pracy) i aksjologiczny odnoszący się do rozważań z obszaru kształtowania systemu wartości i ocen uzyskanych rezultatów rozpatrywanych przez pryzmat użyteczności i rekomendacji dla praktyki (co rozbudowałoby wkład o charakterze aplikacyjnym)<sup>1</sup>.

W konsekwencji, w odczuciu recenzenta w większym stopniu powinny być zaakceptowane takie elementy, jak dyskusja z literaturą przedmiotu nad uzyskanymi wynikami, co pozwoliłoby na lepsze osadzenie uzyskanych rezultatów badań w istniejącym dorobku teoretycznym, czy też sformułowanie rekomendacji dla praktyki gospodarczej i/lub jednostek kształtujących politykę zrównoważonego rozwoju.

Na poziomie konstrukcji poszczególnych hipotez, do przemyślenia dla Autora jest sprawa braku hipotezy łączącej wiele zmiennych jednocześnie, przykładowo typ innowacji, charakter zmian i interesariusze wpływający na zrównoważoną transformację i osiągnięte wyniki. Dodanie tego typu hipotezy zwiększyłoby wartość poznawczą badania (szerzej w części recenzji: Metody badawcze). Kolejna kwestia do rozważenia, to zmiana sformułowania hipotezy H2: „są strategicznym kierunkiem przemian”. Być może bardziej poprawnie brzmiałyby formy: Działania zrównoważonej transformacji odgrywają strategiczną rolę w zmianie funkcjonowania organizacji lub Zrównoważona transformacja zmienia funkcjonowanie organizacji w ujęciu strategicznym.

Natomiast w hipotezach H3a i H3b, wyrażenie: „pełnią kluczową rolę w determinacji przejścia przedsiębiorstwa na model zrównoważony” można zastąpić przez: „mają decydujący wpływ na zastosowanie modelu zrównoważonego w przedsiębiorstwie”.

W przypadku hipotezy H4 interesujące byłoby oddzielne zbadanie wpływu zrównoważonej transformacji na wyniki na poziomie organizacji oraz na poziomie procesu, poprzez wydzielenie dwóch hipotez szczegółowych H4a i H4b i pokazanie rezultatów dla podskal przyjętych w kwestionariuszu badawczym (s. 395; wyniki dla procesu: wydajność, wyniki procesów biznesowych, jakość produktów; wyniki organizacji: wzrost sprzedaży, zyskowność, udział w rynku). Agregacja wyników badania poprzez przyjęcie jednej hipotezy spowodowała utratę części wartościowych rezultatów i w konsekwencji potencjalnych wniosków z pracy.

Podsumowując należy stwierdzić, że w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego możliwe jest odniesienie się do wszystkich elementów przyjętych w celu głównym. System celów pozwala na prezentację ciekawych i istotnych poznawczo badań. Ponadto przyjęta logika postępowania badawczego obejmująca zarówno wpływ innowacji na zrównoważoną transformację, sam charakter transformacji, rolę interesariuszy czy uzyskane rezultaty świadczy o odpowiednim zaprojektowaniu postępowania

---

<sup>1</sup> Formułując tą uwagę w pełni doceniam wkład poczyniony np. w rozdziale 4.4 czy 5, przy czym treści tam prezentowane nie mają silnego odzwierciedlenia w systemie celów.

badawczego zasadzającym się na kompleksowej ocenie badanej problematyki i jest argumentem przemawiającym za dojrzałością naukową Doktoranta.

### 3. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

---

#### Ocena zakresu rozprawy

Przyjęty system celów oraz sformułowane pytania badawcze wskazują, że przedmiotem rozważań w rozprawie stało się zbadanie i opisanie zależności między innowacjami a procesem zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem roli interesariuszy, podejścia do zarządzania zmianą oraz wpływu transformacji na przewagę konkurencyjną w przedsiębiorstwach sektora chemicznego. Doprecyzowując zakres rozprawy można stwierdzić, że:

- zakres przedmiotowy stanowi zbadanie, opisanie i wyjaśnienie zależności między innowacjami a procesem zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem roli interesariuszy, zarządzania zmianą oraz wpływu na wyniki, w szczególności istotnymi aspektami definiującymi zakres rozważań było określenie: pojęcia zrównoważonej transformacji oraz jej typów i modeli; procesu zrównoważonej transformacji oraz sposobu jego pomiaru, procesu wdrażania zmian organizacyjnych, definicji i rodzajów innowacji procesu wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie oraz pomiaru innowacji;
- zakres podmiotowy, obejmował badania ilościowe i jakościowe. W ramach badania pilotażowego przeprowadzono 24 wywiady pogłębione, natomiast w zasadniczych badaniach ilościowych wzięło udział 505 menedżerów wyższego i średniego szczebla, kierowników projektów, specjalistów R&D, audytorów systemów ISO przedsiębiorstw chemicznych. W strukturze respondentów dominowały MSP stanowiące 56,8% próbek oraz firmy produkcyjne 76,8%. W badaniach jakościowych stanowiących wywiady pogłębione wzięło udział 20 przedsiębiorstw. Podmioty do badania jakościowego zostały dobrane w sposób celowy a ilościowego w sposób ekspercki;
- zakres czasowy obejmuje, w warstwie teoretycznej okres od 1999 do 2024 r., natomiast w odniesieniu do badań empirycznych zostały one zrealizowane od marca do czerwca 2025<sup>2</sup>;
- zakres przestrzenny badań dotyczy przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Rzeczypospolitej.

Tak zdefiniowany **zakres pracy rozprawy, z punktu widzenia postawionego celu należy uznać za prawidłowy. Na wyróżnienie zasługuje bardzo rozbudowany zakres przedmiotowy** obejmujący innowacje, zrównoważoną transformację, interesariuszy, zarządzanie zmianą oraz uzyskiwane wyniki, co lokuje pracę w obszarze istotnych problemów dla nauk o zarządzaniu i jakości. W szczególności bardzo wysoko należy ocenić prace w zakresie analizy nakierowanej na zdefiniowania zrównoważonej transformacji, innowacji oraz zarządzania zmianą, które Autor

---

<sup>2</sup> Pewne wątpliwości może wzbudzić brak doprecyzowania zakresu czasowego badań, co przy analizie aspektów strategicznych (H2) oraz pomiarze procesów transformacji (H1, H2, H4) może mieć istotne znaczenie przy interpretacji zjawisk przez respondentów i tym samym może wywołać błąd pomiaru.

przeprowadził z należytą starannością, opierając się na obszernych i szczegółowych badaniach literaturowych. Na **wyróżnienie zasługuje również bardzo obszerna próba badawcza** przekraczająca 500 respondentów, co przy zawężeniu zakresu analizy do konkretnej branży stanowi bardzo wartościowy materiał badawczy dla podmiotów z branży chemicznej.

## **Źródła informacji**

W warstwie teoretycznej rozprawy Doktorant wykorzystała bardzo obszerną bibliografię obejmującą ponad **700 publikacji z zakresu zarządzania i jakości, 6 aktów prawnych Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, 10 ustaw i rozporządzeń oraz szereg opracowań profesjonalnych takich jak standardy Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej, OECD i PARP**. Studia literaturowe, obejmują w sposób kompleksowy wszystkie pojęcia i zagadnienia istotne z punktu widzenia celu pracy, bazując zarówno na polskojęzycznych, jak i zagranicznych pozycjach, z których mgr Szymon Jarosz korzysta bardzo umiejętnie wykazując się wysokim poziomem erudycji i znajomości literatury przedmiotu. **Dokonując oceny wykorzystania literatury należy jeszcze raz podkreślić bardzo dobrą znajomość dorobku literatury z zakresu omawianych zagadnień, jak również umiejętność właściwego jej przywoływania przez Doktoranta.**

W obszarze badań empirycznych Autor bazował na licznych pierwotnych **źródłach danych umożliwiających realizację wywiadów metodą PAPI**, z czego do najważniejszych należy zaliczyć branżowe bazy kontaktów i platformy komunikacyjne: spis firm chemicznych zarejestrowanych na portalu B2Biznes, newsletter „Chemia i Biznes”, ogłoszenia w serwisie Kierunek Chemia, Polski Związek Producentów Farb i Klejów oraz Polska Izba Przemysłu Chemicznego. Wymienione **źródła danych należy ocenić jako poprawnie dobrane do problemu rozprawy oraz w pełni wystarczające do realizacji postawionych w niej celów.**

## **Metody badawcze**

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Realizacja celu rozprawy wymagała przeprowadzenia zarówno dogłębnych badań typu *desk research*, jak również badań empirycznych, nakierowanych na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Doktorant w zakresie przyjętego paradygmatu badań posługuje się **podejściem eklektycznym, gdyż zasadnicza część badania oparta jest na paradygmacie pozytywistycznym**, zatem założono możliwość pełnego poznania badanej rzeczywistości, czego wyrazem jest dążenie do opisu analizowanych zmiennych poprzez zależności i prawidłowości zaobserwowane w wyniku badań o charakterze ilościowym. Z drugiej strony Autor stosuje triangulację metod badawczych, posługując się metodą studium przypadku i wywiadami pogłębionymi, świadomie prezentując ograniczenia związane z zastosowanymi metodami badań (rozdział 4.5), **co wskazuje na osadzenie części dociekań w paradygmacie realistycznym**<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Sławińska, M., Witczak, H. (2008). Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.

Oceniając układ i zakres etapów składających się na postępowanie badawcze oraz ich związek z realizacją postawionych w pracy celów należy stwierdzić, że Doktorant zaprezentował wysoki poziom dojrzałości badawczej oraz zachował należytą staranność i poprawność metodyczną. Autor zadbał również o należyte wyjaśnienie całej procedury badawczej, z opisem modelu, operacjonalizacją zmiennych, przygotowania narzędzia badawczego oraz szczegółowym wyjaśnieniem zastosowanych metod statystycznych, służących do weryfikacji hipotez.

W ramach postępowania przygotowaniem do badania empirycznego było opracowanie **modelu badawczego** (s. 200). Przyjmując założenie, że model służy przedstawieniu zależności między badanymi zmiennymi w sposób uproszczony, to jednak analiza zaprezentowanej koncepcji nasuwa pewne spostrzeżenia. 1) Innowacje organizacyjne i marketingowe zostały wskazane jako zmienne niezależne i opisane numerami hipotez, podczas gdy H1a i H1b nie odnoszą się do tego typu innowacji. Być może lepiej w przypadku innowacji organizacyjnych i marketingowych było zostawić opis „H1”. 2) dla zmiennej niezależnej Interesariusze dodano dwie zmienne kontekstowe (s. 202-203: wielkość przedsiębiorstwa i posiadane certyfikacje). Powstają pytania, dlaczego wybrano akurat takie zmienne, gdyż wcześniej jako istotnego interesariusza wskazywano społeczność lokalne (w. 192) oraz dlaczego zmienne kontekstowe odnoszą się wyłącznie do Interesariuszy a nie do pozostałych zmiennych niezależnych? 3) zmienna niezależna „Strategiczny kierunek przemian...” dla hipotezy H2 i zmienna zależna „przewaga konkurencyjna/wyniki przedsiębiorstwa” dla hipotezy H4, w odczuciu recenzenta powinny być opisane analogicznie jak w tekście samych hipotez, aby uniknąć niejasności w interpretacji zapisów.

Samo **badanie empiryczne** składało się z kilku etapów: badania pilotażowego, badania ilościowego opartego na metodzie PAPI i następnie badania jakościowego obejmujące wywiady pogłębione i analiza AHP oraz studium przypadku przedsiębiorstwa, w tym analizę jego dokumentacji oraz wywiady z kluczowymi menedżerami. Jak już wspomniano **użycie triangulacji metod badawczych, zwiększa wiarygodność uzyskanych wyników badań oraz pozwala na pogłębioną analizę i szczegółowe przedstawienie kontekstu relacji zachodzących między badanymi zmiennymi, co należy ocenić jednoznacznie pozytywnie.**

W kwestii analizy statystycznej główną zastosowaną w rozprawie metodą są równania strukturalne SEM wsparte testami normalności rozkładu oraz statystykami opisowymi. Jakkolwiek dobór SEM należy ocenić bardzo wysoko w kwestii rzetelności badawczej, to do dyskusji poddaję zaprezentowanie czterech oddzielnych modeli zamiast jednego spójnego modelu SEM dla potrzeb weryfikacji hipotez. Z punktu widzenia skonstruowanych hipotez, prezentacja osobnych modeli jest dopuszczalna jednak niesie ze sobą szereg konsekwencji i ma wpływ na uzyskiwane wyniki w zakresie: 1) Braku kontroli całościowego dopasowania modelu - wskaźniki dopasowania np. CFI, RMSEA obliczane są osobno dla modeli częściowych, a traci się informacje, jak cały system zmiennych współgra ze sobą. 2) Kilka mniejszych modeli nie uwzględni pełnych ścieżek pośredniczących ani roli mediatorów, co zniekształca rzeczywistą siłę relacji przyczynowo-skutkowych i nie pozwala na analizę związku między większą liczbą zmiennych, np. w jaki sposób innowacje wpływają na zrównoważoną transformację przy zmianach strategicznych w kontekście uzyskiwanych wyników. 3) Testowanie wielu małych

modeli SEM zamiast jednego, zwiększa prawdopodobieństwo na uzyskanie fałszywie istotnych wyników (błąd I rodzaju)<sup>4</sup>.

Druga uwaga dotyczy procedury weryfikacji hipotez, w której Autor opiera się na wskaźnikach dopasowania oraz globalnym wyniku wartości  $p$  dla modelu, podczas gdy niewiele z analizowanych pozycji testowych w ramach badanych konstruktów przekracza założony poziom wartości  $p$  (H2 tab. 4.3 dla grupy „Nieposiadanie własnego działu B+R”; H3 tab. 4.6; H4 tab. 4.7). Kolejna kwestia to interpretacja uzyskiwanych wartości współczynnika  $\beta$ , gdzie jedynie w przypadku jednej pozycji testowej z hipotezy 4 („Konsumenci i użytkownicy końcowi” s. 240”) wykazano wynik wyższy od  $\beta=0,5$  a większość prezentowanych wyników  $\beta$  oscyluje w przedziale 0,1 - 0,2. W świetle tych uwarunkowań, zalecałbym dużą ostrożność przy twierdzeniu, że dana hipoteza została potwierdzona, w szczególności, że w treści hipotez pojawiają się dość stanowcze sformułowania: „jest ważnym elementem”, „pełni kluczową rolę”, czy „w znacznym stopniu”.

Są też pewne trudności z interpretacją treści hipotezy 2, która brzmi: „Działania w zakresie zrównoważonej transformacji są strategicznym kierunkiem przemian funkcjonowania organizacji.” Zakładając, że Autor rozumie tą hipotezę jako prawidłowość, że zrównoważona transformacja wynika ze strategicznych działań organizacji to nie dostrzegam w tej hipotezie związku między strategicznym kierunkiem przemian a wynikami zrównoważonej transformacji, na co wskazuje Doktorant na s. 238: „...wzrost znaczenia podejścia projektowego nad strategicznym powinien wiązać się z niższą realizacją transformacji (efekty ujemne)”.

Następnie Doktorant zakłada, że firmy posiadające działy B+R osiągają wyższą dojrzałość innowacyjną i tym samym projekty funkcjonują w nich jako moduły strategiczne portfela inicjatyw (s. 238). Powraca pytanie czy ten tok rozumowania wpisuje się w treść hipotezy 2?

Konkludując ocenę zakresu rozprawy, źródeł informacji oraz metod badawczych należy podkreślić, że Autor wykazał się dojrzałą postawą badawczą przeprowadzając rozbudowane rozważania o charakterze metodycznym i w sposób świadomy dokonał właściwego wyboru adekwatnych do celu rozprawy metod badawczych i źródeł informacji. Stanowi to niewątpliwie **silną stroną rozprawy**. Natomiast aspektem, który mógłby zostać poprawiony, w celu zwiększenia wartości poznawczej prezentowanych wniosków, jest opracowanie jednego wspólnego modelu SEM poprzedzonego realizacją confirmacyjnej analizy czynnikowej w celu usunięcia pozycji testowych o niskim poziomie ładunku (factor loading mniejsze od 0,6).

---

<sup>4</sup> Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). Guilford Press.

Maxwell, S. E., & Delaney, H. D. (2004). *Designing Experiments and Analyzing Data: A Model Comparison Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.

#### 4. Ocena układu pracy

---

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, spisu rysunków, tabel, raportów i aktów prawnych oraz załączników. Całość obejmuje 405 stron (w tym 388 stron zasadniczego tekstu rozprawy), co wskazuje na bardzo obszerne i rozbudowane opracowanie.

We wstępie **rozprawy**, Doktorant uzasadnił wybór tematu, określił problem badawczy i cel główny pracy oraz przedstawił cele szczegółowe, pytania i hipotezy badawcze. Dodatkowo Autor przedstawił logikę postępowania badawczego oraz metody i źródła informacji, które zostały wykorzystane w pracy. Na zakończenie wstępu Doktorant przybliżył układ i zakres poszczególnych rozdziałów dysertacji.

Rozdział pierwszy i drugi mają charakter teoretyczny. **Pierwszy** z nich zawiera aż 129 stron i przedstawia konceptualizację zrównoważonej transformacji, porządkując determinanty, modele i metody wdrażania oraz pomiaru zrównoważonej transformacji w świetle systematycznego przeglądu literatury. Ponadto rozdział obejmuje kwestie rozwoju i wprowadzania zmian organizacyjnych.

**Rozdział drugi** zawiera 46 stron i obejmuje przedstawienie systematycznego przeglądu literatury w zakresie istoty i rodzajów innowacji, wdrażania i pomiaru innowacji oraz zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa.

**Rozdział trzeci** obejmuje 30 stron i ma charakter metodyczny. Opisano w nim procedurę badawczą, model badawczy, narzędzie nadawcze a następnie scharakteryzowano próbę, przedstawiono metody analizy oraz model procesu badawczego.

**Rozdział czwarty** składa się z 47 stron i ma charakter empiryczny, opisujący ogólne wyniki badań oraz pogłębioną analizę hipotez (wyniki SEM). Następnie przedstawiono wpływ innowacji na zrównoważoną transformację (wyniki metody AHP i wywiadów IDI). Przedostatni podrozdział zawiera autorski model zrównoważonej transformacji. A całość zakończono przedstawieniem ograniczeń badawczych.

**Rozdział piąty** obejmuje 31 stron i zawiera wnioski z badania case stud, w tym determinanty zrównoważonej transformacji badanego przedsiębiorstwa, osiągnięte wyniki środowiskowe, wskazanie dobrych praktyk, a także kierunki rozwoju zrównoważonej transformacji dla opisywanego przedsiębiorstwa.

Całość pracy zwieńczona jest zakończeniem obejmującym 9 stron tekstu, w którym Autor odniósł się do realizacji postawionych we wstępie: celu głównego oraz pytań i hipotez badawczych poprzez wskazanie na zastosowane metody i osiągnięte wyniki badań.

Dokonując oceny układu rozprawy należy stwierdzić, że struktura pracy jest poprawna a prezentowane w niej treści w pełni realizują podjętą tematykę oraz wskazane cele szczegółowe i pytania badawcze. Równocześnie można wskazać kilka drobnych uwag. Objętość poszczególnych rozdziałów dość mocno różni się od siebie (rozdział pierwszy to aż 129 stron i jest on prawie trzykrotnie dłuższy od kolejnego wg objętości rozdziału). Ponadto objętość pracy mogłaby być zredukowana bez znaczącego uszczerbku jej walorów poznawczych (np. przez znaczące skrócenie rozdziałów 1.4-1.6., czy 2.3).

## Ocena merytoryczna pracy - podsumowanie

W moim przekonaniu rezultaty, osiągnięte w teoretycznej, metodycznej i empirycznej warstwie recenzowanej rozprawy, stanowią podstawę do uzyskania przez Pana mgr. Szymona Jarosza stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Przede wszystkim warto podkreślić osadzenie problematyki dysertacji w aktualnym i istotnym z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia obszarze zrównoważonego rozwoju, innowacyjności oraz zarządzania strategicznego. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Doktorantowi na osiągnięcie zarówno celów szczegółowych rozprawy, jak również sformułowanie odpowiedzi na pytania badawcze postawione w pracy. Przedstawione w rozprawie cele szczegółowe zostały osiągnięte w wyniku realizacji postępowania badawczego, osadzonego na właściwie opisanych i ugruntowanych podstawach teoretycznych oraz poprawnie zastosowanej metodyce badań. Na szczególną uwagę i uznanie zasługuje trudny od strony badawczej, wielowątkowy i wielopoziomowy zakres przedmiotowy zrealizowanych badań oraz znaczący nakład pracy Autora w zakresie badań empirycznych opartych na triangulacji metod, które w opinii recenzenta stanowią główną część wartości dodanej dysertacji oraz są jej wyróżnikiem na tle innych rozpraw doktorskich.

Rekomendacją w zakresie dalszych kierunków badań oraz zwiększenia wartości poznawczej pracy obejmują: 1) rozbudowanie systemu celów w podziale na cele teoretyczne, metodyczne i empiryczne, 2) przyjęcie do badań jednego spójnego modelu SEM poprzedzonego zastosowaniem analizy czynnikowej CFA, 3) poszerzenie wniosków o dyskusję z literaturą przedmiotu w zakresie uzyskanych wyników, 4) rozbudowanie rekomendacji dla praktyków z branży chemicznej, 5) wskazanie dalszych kierunków badań, w tym np. poszerzenie próby badawczej o inne branże.

## 5. Ocena strony formalnej pracy

---

Zaprezentowany styl oraz edycja i formatowanie tekstu stanowią silną stronę recenzowanej rozprawy. Dysertacja jest napisana klarownym i precyzyjnym językiem. W pracy zdarzają się pojedyncze usterki językowe, ale nie mają one poważniejszego wpływu na odbiór treści.

## 6. Konkluzje recenzji

---

Opiniowana rozprawa doktorska stanowi interesujące poznawczo studium badawcze dotyczące wyjaśnienie, w jaki sposób rodzaje innowacji wpływają na przebieg zrównoważonej transformacji przedsiębiorstw oraz w jakich warunkach i mechanizmach przekłada się ona na przewagę konkurencyjną, ze szczególnym uwzględnieniem roli podejścia strategicznego lub projektowego i zaangażowania interesariuszy. Przeprowadzona ocena pozwala stwierdzić, że rozprawa doktorska autorstwa mgr. Szymona Jarosza pt. *Wpływ innowacji na proces zrównoważonej*

*transformacji przedsiębiorstwa* została oparta na **szerokiej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu oraz oryginalnych badaniach empirycznych**. Wyprowadzone na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonego postępowania badawczego wnioski potwierdzają predyspozycje i umiejętności mgr. Szymona Jarosza do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Pragnę stwierdzić, że przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego polegające na opracowaniu i empirycznej weryfikacji autorskiego modelu zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa, który integruje w jednym układzie determinanty zrównoważonej transformacji oraz uzyskiwane w ramach niej wyniki, co pozwala mi uznać pracę za **nowatorskie rozwiązanie istotnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości o znaczących walorach teoretycznych, metodycznych oraz użytecznych**. W szczególności wartość pracy polega na przeprowadzeniu pogłębionych studiów literaturowych, właściwym doborze szerokiego wachlarza metod badawczych dostosowanych do przeanalizowanych wcześniej problemów teoretycznych i wskazanych luk poznawczych oraz na przeprowadzeniu pogłębionego postępowania badawczego opartego na obszernej próbie mającego na celu wskazanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Sformułowane przez Doktoranta wnioski i spostrzeżenia są wynikiem zastosowania triangulacji metod obejmujących pogłębione badania ilościowe (SEM, AHP) i jakościowe (IDI, studium przypadku) oraz cechują się istotną wartością poznawczą dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości. Uzyskana i zaprezentowana w dysertacji wiedza powinna stanowić przyczynek do dalszego rozwoju przedstawionych zagadnień, tak w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że **recenzowana rozprawa mgr. Szymona Jarosza pt. *Wpływ innowacji na proces zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa*, spełnia wymagania określone w Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce**, co upoważnia mnie do wystąpienia z wnioskiem do Wysockiej Rady Naukowej Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony oraz wyróżnienie recenzowanej rozprawy.

Poznań, dnia 24 sierpnia 2026 r.



dr hab. Paweł Mielcarek, prof. UEP