

dr hab. inż. Łukasz Wróblewski, prof. UE
Wydział Ekonomii, Katedra Rynku i Konsumpcji
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**Recenzja Rozprawy doktorskiej Pana mgra Dawida Pytel
pt. „Model budowania odporności organizacyjnej jako strategia zarządzania siecią kin”
napisanej pod kierunkiem dr hab. inż. Justyny M. Bugaj, prof. UEK**

Recenzję wykonano na zlecenie Dziekana Wydziału Nauk Stosowanych
z dnia 21 lipca 2025 r.

I. PODSTAWA FORMALNA

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Dziekana Wydziału Nauk Stosowanych Pani dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyny, prof. AWSB z dnia 21.07.2025 zawierające prośbę o przygotowanie recenzji rozprawy doktorskiej mgra Dawida Pytel.
2. W ocenie uwzględniono wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 r., poz. 574 z późn. zm.).
3. Przedmiotem oceny jest maszynopis zredagowany w języku polskim, o łącznej objętości 275 stron (wraz z bibliografią i załącznikami). Praca zawiera niezbędne elementy typowe dla takiego dzieła i została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.

II. OPINIA OGÓLNA

Doktorant, mgr Dawid Pytel, przygotował, pod kierunkiem dr hab. inż. Justyny M. Bugaj, prof. UEK rozprawę doktorską, która jest interesująca i zasługuje na pozytywną ocenę. Problematyka odporności organizacyjnej w powiązaniu ze strategiami zarządzania w odniesieniu do podmiotów kultury takich jak kina mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Rozprawa ta może stać się podstawą dopuszczenia Doktoranta do publicznej obrony, co argumentuję w dalszych częściach recenzji. Główny problem badawczy został przez Autora sprowadzony do pytania „Jakie strategie zarządzania przyczyniają się do budowania odporności organizacyjnej sieci kin w Polsce, w warunkach zmiennego otoczenia technologicznego, społecznego i rynkowego?” (s. 10). Za główny cel pracy mgr Dawid Pytel

postawił sobie „identyfikację i analizę strategii zarządzania, które wspierają budowanie odporności organizacyjnej w sieciach kin działających w Polsce” (s. 10). Można uznać, że cel ten został przez Doktoranta osiągnięty. W pracy przeprowadzono badania jakościowe oraz ilościowe, których założenia, projekt i jakość zasługują na wysoce pozytywną ocenę. Problematyka podjęta przez Doktoranta jest aktualna, interesująca i znacząca zarówno dla teorii, jak i dla praktyki zarządzania, w szczególności w odniesieniu do podmiotów sfery kultury takich jak kina (sieci kin). Przedstawiona do oceny praca spełnia wszystkie wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Doktorant wykazuje się dobrą znajomością koncepcji teoretycznych związanych z tematyką pracy, pokazuje także bardzo dobre przygotowanie do prowadzenia badań empirycznych.

III. UWAGI SZCZEGÓŁOWE

Rozprawa doktorska przygotowana przez mgra Dawida Pytel stoi na odpowiednim dla takich prac poziomie. Składa się na to zarówno dobór aktualnej i znaczącej tematyki, znajomość literatury przedmiotu, jak i umiejętność prowadzenia badań jakościowych oraz ilościowych zgodne z regułami sztuki.

Zasadnicza, merytoryczna część pracy obejmuje strony 8 - 236, pozostałe elementy to spis treści, bibliografia, spisy tabel, wykresów i rysunków, załączniki oraz streszczenia, co daje łącznie 275 stron. W dalszych częściach recenzji nie omawiam szczegółowo zawartości poszczególnych rozdziałów, odnoszę się do ich konstrukcji, strony merytorycznej, wzajemnych powiązań i logiki zawartych w nich wywodów.

1. Tematyka i struktura pracy

Rozprawa podejmuje problematykę odporności organizacyjnej w kontekście zarządzania siecią kin. Jest to temat nowatorski i oryginalny, ponieważ koncepcja rezyliencji została dotąd szeroko analizowana w kontekście organizacji biznesowych, natomiast jej aplikacja do sfery kultury – szczególnie do kin funkcjonujących w modelach sieciowych – jest ograniczona. Autor trafnie identyfikuje lukę badawczą i umieszcza swoje badania na przecięciu zarządzania strategicznego, odporności organizacyjnej oraz studiów nad kulturą. Wybór problematyki wydaje się zasadny, szczególnie w świetle wyzwań, jakie niesie cyfryzacja, ekspansja platform streamingowych czy skutki pandemii COVID-19. Z tych powodów temat należy uznać za istotny (dla teorii i praktyki), aktualny i warty zgłębienia na poziomie pracy doktorskiej. Wybór tematyki został syntetycznie uzasadniony we wstępie, bardziej szczegółowe uzasadnienie potrzeby badań empirycznych Doktorant zawarł w pierwszym

punkcie rozdziału czwartego, który zawiera główne ustalenia z systematycznego i krytycznego przeglądu literatury przeprowadzonego m.in. zgodnie z wytycznymi PRISMA 2020. Temat pracy brzmi bardzo ambitnie i wielowymiarowo. W tytule pojawiają się kategorie takie jak: „model”, „odporność organizacyjna”, „strategia zarządzania” i „sieć kin” co rodzić może jednak wątpliwość, czy Doktorantowi udało się wszystkie te zagadnienia należycie opisać i powiązać. Dodatkowo należy zauważyć, że możliwa jest tutaj pewna niejednoznaczność – można bowiem różnie interpretować relację między pojęciami zawartymi w tytule pracy: czy model budowania odporności jest strategią zarządzania, czy raczej narzędziem wspierającym strategię? W tytule te elementy są połączone, ale nie do końca jasne jest ich hierarchiczne uporządkowanie.

Struktura pracy jest logiczna i zasadna dla doktoratu, tzn. pracę rozpoczyna część teoretyczna (rozdziały 1, 2, 3), po której następuje część metodyczna (rozdział 4), następnie część empiryczna - przedstawienie wyników badań własnych Autora (rozdział 5) oraz część aplikacyjna (rozdział 6), w której zaprezentowano model odporności organizacyjnej sieci kin: KI-NO-WY oraz cztery warianty strategii odpornościowej dla sieci kin. Generalnie nie mam zastrzeżeń ani do zasadniczej logiki wywodu w całej pracy i powiązań poszczególnych rozdziałów, ani do ogólnych zasad ich konstrukcji.

2. Założenia i cele pracy, hipotezy, metody i założenia badań

Praca napisana przez mgra Dawida Pytel bez wątpliwości mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i reprezentuje klasyczne podejście do badań. Doktorant swoje główne założenia, problem badawczy, pytania badawcze, cele pracy i hipotezy przedstawia we wstępie do pracy. Główny problem badawczy sprowadzony został do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: jakie strategie zarządzania przyczyniają się do budowania odporności organizacyjnej sieci kin w Polsce, w warunkach zmiennego otoczenia technologicznego, społecznego i rynkowego? (s.10). Pomimo swej złożoności został on określony w sposób klarowny i zrozumiały. Z głównym problemem badawczym wiążą się trzy pytania badawcze oraz cele pracy. Cel główny to identyfikacja i analiza strategii zarządzania, które wspierają budowanie odporności organizacyjnej w sieciach kin działających w Polsce, cele szczegółowe to (s. 10):

- przeanalizowanie koncepcji odporności organizacyjnej w kontekście zarządzania sieciami kin,
- określenie głównych determinant wpływających na strategie zarządzania sieciami kin w Polsce,

- ocena wpływu nowoczesnych technologii, cyfryzacji i platform streamingowych na strategię zarządcze,
- zbadanie opinii widzów oraz praktyków zarządzania w odniesieniu do skuteczności działań wzmacniających odporność instytucjonalną,
- sformułowanie praktycznych rekomendacji dla menedżerów sieci kin w zakresie budowania rezyliencji organizacyjnej.

Dosyć zaskakujący dla czytelnika może być fakt, że Doktorant w rozdziale czwartym (Metodyka badań empirycznych, s. 143) nieco inaczej niż we wstępie formułuje cel główny badania, a mianowicie: „analiza odporności organizacyjnej sieci kin w Polsce w kontekście przyjmowanych strategii zarządzania, z uwzględnieniem perspektywy trzech grup interesariuszy: klientów, pracowników oraz kadry zarządzającej”. W rozdziale czwartym Doktorant formułuje również (oprócz celów szczegółowych podanych we wstępie) cel teoretyczny, metodyczny, poznawczy i aplikacyjny (s. 143):

- cel teoretyczny - uporządkowanie i analiza dorobku naukowego w zakresie koncepcji odporności organizacyjnej oraz zarządzania strategicznego w sektorze kultury i przemysłów kreatywnych, ze szczególnym uwzględnieniem rynku kinowego,
- cel metodyczny - zaprojektowanie autorskiego modelu badawczego, opracowanie odpowiednich narzędzi pomiarowych oraz zdefiniowanie zmiennych i mierników właściwych dla specyfiki sektora,
- cel poznawczy - rozpoznanie kluczowych czynników wpływających na odporność organizacyjną sieci kin, zarówno w ujęciu wewnętrznym (np. kultura organizacyjna, strategię cyfrowe), jak i zewnętrznym (np. zachowania konsumenckie, presja rynkowa),
- cel aplikacyjny - sformułowanie rekomendacji menedżerskich wspierających rozwój strategii zarządzania zwiększających odporność i konkurencyjność sieci kin.

W tym kontekście pojawia się jednak pytanie jaka jest zależność, powiązanie tych celów z celami szczegółowymi, które Doktorant podaje we wstępie pracy (s. 10)? Zakładam, że Doktorant wyjaśni te zależności w trakcie publicznej obrony rozprawy.

Cele pracy realizowane były w badaniach opartych na podejściu mieszanym, które Doktorant syntetycznie prezentuje w tabeli 22 (s. 146), a następnie opisuje z wystarczającą szczegółowością w dalszej części rozdziału czwartego. Opis badań zawiera informacje o wykorzystanych metodach oraz technikach, które dostosowane są do natury problemu badawczego i celu badania. Narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety dla pracowników

kin, kwestionariusz ankiety dla klientów kin, scenariusz do wywiadu z menedżerami kin zamieszczone zostały w załącznikach.

We wstępie (s. 11) oraz rozdziale metodycznym (s. 144) odnajdujemy również sformułowanie hipotezy głównej: Nowoczesne technologie oraz zmiany wywołane przez platformy streamingowe wymuszają adaptację strategii zarządzania w sieciach kin, co pozytywnie wpływa na poziom ich odporności organizacyjnej. Hipoteza ta jest złożona dlatego też, Doktorant słusznie dokonał jej operacjonalizacji na cztery hipotezy pomocnicze:

- HP1: Inwestycje w technologie kinowe (IMAX, VR, 4DX) wzmacniają lojalność widzów i częstotliwość uczestnictwa,
- HP2: Wzrost korzystania z platform streamingowych osłabia przywiązanie widzów do tradycyjnych kin,
- HP3: Pracownicy pozytywnie oceniający strategię zarządzania częściej postrzegają swoją organizację jako odporną i elastyczną,
- HP4: Sieci inwestujące w cyfrowe narzędzia organizacyjne i komunikacyjne wykazują większą elastyczność i konkurencyjność.

Hipotezy pomocnicze są poprawne formalnie, w opinii recenzenta hipotezy HP1, HP3, HP4 są jednak obciążone dużą liczbą zmiennych, co utrudnia ich empiryczną weryfikację. Lepszym rozwiązaniem byłoby rozbicie ich na prostsze, jednoznacznie mierzalne twierdzenia, a następnie zsyntetyzowanie uzyskanych wyników. Dodatkowo hipotezy pomocnicze zawierają pojęcia wymagające doprecyzowania lub zastąpienia bardziej precyzyjną kategorią badawczą, co zwiększyłoby ich klarowność. Przykładowo w HP2: „Wzrost korzystania z platform streamingowych osłabia przywiązanie widzów do tradycyjnych kin”, pojęcie „przywiązanie” jest wieloznaczne i nieoperacyjne – może oznaczać np. lojalność, częstotliwość uczestnictwa, emocjonalny stosunek do instytucji albo gotowość do rekomendacji. Podobne zastrzeżenie można mieć również do sformułowania „tradycyjne kina”. Są to jednak uwagi natury terminologicznej, które nie podważają rzetelności przeprowadzonych badań ani wartości uzyskanych wyników, a jedynie wskazują kierunek, w jakim Autor mógłby doprecyzować aparat pojęciowy, aby jeszcze bardziej wzmocnić naukowy charakter rozprawy.

Na bardzo wysoką ocenę zasługuje umiejętność łączenia przez Doktoranta różnych metod zarówno gromadzenia, jak i przetwarzania zebranych danych. Do gromadzenia danych mgr Dawid Pytel posłużył się metodą ankiety, wywiadu oraz obserwacji. Do testowania hipotez zastosował m.in. testy istotności (testy niezależności chi-kwadrat), testy

nieparametryczne (Manna-Whitneya, Kruskala-Wallis), a także korelację Spearmana. Dobór metod gromadzenia oraz analizy danych uważam za właściwy. W tym miejscu, wywiązując się z obowiązku recenzenta, chciałbym zawrzeć również pewne uwagi, które Doktorant może potraktować jako wskazówki dla dalszej pracy i zaproszenie do dyskusji podczas obrony. W opisie metodyki badań brakuje informacji, dotyczących sposobu konstrukcji narzędzi badawczych, np. czy w konstrukcji kwestionariusza ankiety wykorzystano jakieś konkretne, istniejące pytania, zmienne, czy też Doktorant samodzielnie od podstaw tworzył wszystkie narzędzia badawcze? Z chęcią dowiedziałbym się więcej na temat sposobu konstrukcji kwestionariusza ankiety zarówno dla odbiorców usług sieci kin (widzów), jak również pracowników. Pomimo, że w pracy Doktorant dokonał opisu procedury doboru próby i jej charakterystyki, to jednak w odniesieniu do badań ilościowych prowadzonych wśród widzów (N=424) czy pracowników kin (N=201) brakuje opisu w jaki sposób określono minimalną liczebność próby badawczej (liczbę respondentów), jaki jest szacowany poziom błędu. Ponieważ Autor wskazał w dysertacji na dobór celowy (s. 147), który jest doborem nieprobabilistycznym to reprezentatywność wyników otrzymanych z prób celowych jest trudniejsza do określenia i niższa niż w przypadku doboru losowego. Stąd też rodzi się pytanie o sposób doboru jednostek do próby, w szczególności w jaki sposób oceniano reprezentatywność próby? Te drobne braki w opisie badań nie obniżają jednak mojej wysokiej oceny pracy. Metody badania oraz analizy danych zostały przez Doktoranta bardzo dobrze dobrane i odpowiednio opisane. Świadczy to o umiejętności projektowania badania przez mgra Dawida Pytel.

3. Teoretyczne podstawy pracy i wykorzystana literatura

Teoretyczną część pracy stanowią jej pierwsze trzy rozdziały. W rozdziale pierwszym Doktorant skupił się na prezentacji ewolucji branży kinowej i uwarunkowaniach funkcjonowania sieci kin w świetle teorii zarządzania. Autor w szeroki i szczegółowy sposób omawia czynniki historyczne, technologiczne, społeczne i ekonomiczne, które wpłynęły na rozwój kin, a następnie przechodzi do zagadnień związanych z funkcjonowaniem sieci kin. Niewątpliwą zaletą tej części pracy jest obszerne i starannie udokumentowane wprowadzenie w problematykę sfery kultury w odniesieniu do takich instytucji jak kina (sieci kin). Doktorant wskazuje na główne czynniki zewnętrzne kształtujące branżę, takie jak technologia cyfrowa, rozwój platform streamingowych czy zmiany w zachowaniach konsumentów. Dokonuje również charakterystyki rynku kinowego w Polsce oraz powiązania specyfiki funkcjonowania sieci kin z teorią zarządzania i strategiami stosowanymi w praktyce. Na

uwagę zasługują również liczne przykłady z praktyki, które zwiększają wartość poznawczą tekstu i ułatwiają zrozumienie omawianych zagadnień. Podsumowując, rozdział pierwszy spełnia rolę wprowadzenia do dalszych analiz, dobrze osadzając problem badawczy w szerszym kontekście historycznym, społecznym i technologicznym. Jest wartościowy pod względem informacyjnym, choć miejscami zbyt obszerny i wymagający większej selekcji materiału oraz bardziej krytycznego podejścia do literatury. Pomimo tych zastrzeżeń, stanowi solidny fundament dla dalszych rozważań teoretycznych oraz części empirycznej rozprawy.

Rozdział drugi rozprawy został poświęcony strategiom zarządzania w sieciach kin i stanowi rozwinięcie teoretycznego fundamentu pracy. Autor w sposób uporządkowany prezentuje najważniejsze założenia oraz narzędzia zarządzania strategicznego, takie jak analiza SWOT, PESTEL czy model pięciu sił Portera, odnosząc je do specyfiki funkcjonowania sieci kin. Atutem rozdziału jest umiejętne zestawienie klasycznych ujęć zarządzania z realiami funkcjonowania sieci kin, co pozwala pokazać, w jaki sposób instrumentarium teoretyczne może być wykorzystywane w praktyce. Jednocześnie widoczne są pewne mankamenty tej części pracy. Zaprezentowane narzędzia analizy strategicznej – choć właściwie dobrane – omawiane są w sposób podręcznikowy, co nie zawsze wnosi nową wartość poznawczą do pracy doktorskiej. Można odnieść wrażenie, że rozdział miejscami powiela znane już z literatury przedmiotu treści, zamiast koncentrować się na specyfice zarządzania instytucjami kultury. W tym miejscu warto również nadmienić, że w rozdziale brakuje nieco szerszego odniesienia do literatury specjalistycznej dotyczącej zarządzania podmiotami kultury i przemysłami kreatywnymi, co osłabiło interdyscyplinarny wymiar tej części. W pracy brak szerszego wykorzystania pozycji, które stanowią istotne punkty odniesienia w badaniach nad zarządzaniem instytucjami kultury, takich jak np. opracowania M. Lewandowskiego (monografia „Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury”, „Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury”), M. Sobocińskiej (monografia „Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury”), E. Rosewall (monografia „Arts management”), B.M. Kolb (monografia: „Marketing for cultural organisations”), J. Bernstein (monografia „Arts marketing insights”), L. Varbanovej (monografia: „Zarządzanie strategiczne w kulturze”), czy F. Colberta (monografia: „Marketing culture and the arts”). Włączenie tych źródeł pozwoliłoby lepiej osadzić rozważania w literaturze dedykowanej problematyce kultury i sztuki, a nie wyłącznie w perspektywie ogólnych koncepcji zarządczych. Mimo wskazanych mankamentów rozdział stanowi wartościowe tło teoretyczne, charakteryzuje się logicznym układem, klarownym

językiem i poprawnym wprowadzeniem czytelnika w problematykę strategicznego funkcjonowania kin jako organizacji działających w turbulentnym otoczeniu.

W rozdziale trzecim mgr Dawid Pytel koncentruje się na koncepcji odporności organizacyjnej. Autor w sposób uporządkowany przedstawia genezę pojęcia rezyliencji organizacyjnej, omawia różne definicje funkcjonujące w literaturze oraz wskazuje jej główne wymiary, takie jak elastyczność, zdolność adaptacji, uczenie się organizacyjne czy współpraca w sieci. Na uwagę zasługuje fakt, że problematyka odporności organizacyjnej została zaprezentowana szeroko i wieloaspektowo, a przywołane źródła literaturowe obejmują zarówno klasyczne, jak i najnowsze opracowania, co świadczy o dobrej orientacji autora w aktualnym stanie badań. Mocną stroną rozdziału jest także próba osadzenia koncepcji rezyliencji w kontekście sektora kultury. Autor podejmuje refleksję nad specyfiką instytucji kultury jako organizacji szczególnie narażonych na zmienność otoczenia, co czyni rozważania trafnymi i uzasadnia wybór przedmiotu badań. Wywiązując się z roli recenzenta należy również wskazać na słabsze elementy pracy. Fragmentami wywód Doktoranta ma charakter bardziej opisowy niż analityczny – zawiera definicje i podejścia do odporności organizacyjnej bez głębszej krytycznej dyskusji i porównania stanowisk. Brakuje również bardziej systematycznej próby integracji omawianych koncepcji w jedną ramę teoretyczną, która mogłaby stać się bezpośrednią podstawą budowy modelu autorskiego w dalszej części pracy. Mimo tych uwag, rozdział należy ocenić pozytywnie jako solidny fundament teoretyczny dla badań empirycznych i modelu autorskiego.

Podsumowując tę część recenzji należy podkreślić, że rozdziały teoretyczne są dobrze zakorzenione w literaturze, obejmują zarówno klasyczne teorie zarządzania strategicznego i sieciowego, jak i nowsze opracowania dotyczące koncepcji odporności organizacyjnej. Przekłada się to na pozytywną ocenę całej części teoretycznej rozprawy. Świadczy ona o dobrej orientacji Doktoranta w problematyce pracy i o umiejętności analizy literatury przedmiotu. Bardzo pomocne są również krótkie wprowadzenia do rozdziału, a także podsumowania znajdujące się na końcu każdego z nich ułatwiające nawigację po treści i uwypuklające główne aspekty omawianych zagadnień.

4. Wyniki badań własnych, dyskusja i wnioski

Wyniki badań własnych Doktorant zamieścił w rozdziale piątym, który zawiera rezultaty badań ilościowych i jakościowych. Rozdział ten, zatytułowany „Analiza wyników badań nad strategiami zarządzania budującymi odporność sieci kin”, stanowi w opinii recenzenta bardzo udaną część pracy. Autor w sposób wieloaspektowy i konsekwentny przedstawia materiał

empiryczny, opierając się na zróżnicowanych źródłach: opiniach widzów, pracowników oraz menedżerów kin, a także własnej obserwacji uczestniczącej. Dzięki temu udało mu się uzyskać bogaty obraz badanego zjawiska, co należy uznać za duży walor rozprawy.

W punkcie 5.1, poświęconym postrzeganiu kin i strategii zarządzania z perspektywy konsumentów usług sieci kin, Doktorant prezentuje wyniki badania ankietowego (N=424), które pozwalają uchwycić oczekiwania, preferencje i opinie widzów. Analiza jest przeprowadzona przejrzysto, dobrze zilustrowana licznymi tabelami i jednym wykresem, a uzyskane dane zostały poprawnie zinterpretowane. Widać tu dbałość o ukazanie różnic wynikających z cech demograficznych czy wzorców korzystania z oferty kin. Choć interpretacja miejscami ma charakter opisowy, to jednak pozwala na sformułowanie istotnych wniosków dla praktyki zarządzania.

W punkcie 5.2, dotyczącym opinii pracowników na temat strategii zarządzania (N=202), Doktorant w ciekawy sposób prezentuje perspektywę wewnętrzną organizacji. Wnioski płynące z tego fragmentu pokazują, że odporność organizacyjna kin budowana jest nie tylko poprzez decyzje menedżerskie, lecz również przez kulturę organizacyjną, komunikację i relacje zespołowe. Ta część jest bardzo wartościowa, gdyż ukazuje zależności między satysfakcją i zaangażowaniem pracowników a skutecznością wdrażanych strategii. Pewnym ograniczeniem jest brak pogłębionej refleksji nad różnicami między poszczególnymi typami kin czy lokalizacjami, co mogłoby jeszcze bardziej wzbogacić analizę.

Punkt 5.3, obejmujący doświadczenia i opinie menedżerów na podstawie wywiadów pogłębionych, należy uznać za wyjątkowo wartościowy. Doktorant wykazał się tutaj dużą samodzielnością badawczą, formułując trafne pytania i umiejętnie porządkując materiał jakościowy. Analiza wskazuje na realne wyzwania stojące przed kinematografią, takie jak konkurencja ze strony platform streamingowych, zmiany w zachowaniach odbiorców czy konieczność inwestycji w nowe technologie. Wnioski wynikające z tej części stanowią nie tylko potwierdzenie i uzupełnienie wyników badań ilościowych, ale też pozwalają lepiej zrozumieć specyfikę zarządzania kinami w warunkach wysokiej niepewności.

W punkcie 5.4 Autor wykorzystał metodę obserwacji uczestniczącej do oceny funkcjonowania kin. Ta część wnosi dodatkową perspektywę, która wzbogaca analizę ilościową i jakościową, nadając jej większą wiarygodność i głębię. Zaletą jest fakt, że obserwacja została przeprowadzona w sposób spójny z całościową koncepcją badań. Pewnym ograniczeniem jest brak szerszej refleksji nad subiektywnością obserwatora, ale mimo to należy ocenić ten fragment jako cenny element triangulacji metod badawczych.

Najważniejszy w kontekście całego rozdziału pozostaje punkt 5.5, w którym mgr Dawid Pytel dokonuje podsumowania wyników badań i weryfikacji hipotez. Analiza jest przejrzysta i logicznie powiązana z wcześniej prezentowanymi wynikami. Doktorant pokazuje, które hipotezy znajdują potwierdzenie w wynikach badań, a które wymagają dalszych badań, co świadczy o jego rzetelności i świadomości ograniczeń. Niemniej należy zauważyć, że Doktorant posługuje się sformułowaniem: hipoteza/hipotezy zostały „jednoznacznie potwierdzone” (s. 213, 230). W badaniach społecznych takie określenie bywa zbyt kategoryczne i nie oddaje w pełni złożoności zjawisk ani ograniczeń metodologicznych. Bardziej właściwe byłoby stwierdzenie, że „na podstawie uzyskanych wyników brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy/hipotez”. Takie ujęcie zachowuje naukową ostrożność i podkreśla świadomość ograniczeń badań.

Podsumowując, rozdział piąty należy uznać za bardzo wartościową część rozprawy, zarówno ze względu na bogactwo materiału empirycznego, jak i na sposób jego prezentacji i interpretacji. Doktorant z powodzeniem wykorzystał różnorodne metody badawcze, co pozwoliło mu na uchwycenie złożoności badanego zjawiska i weryfikację hipotez. Wartość tego rozdziału polega również na tym, że wyraźnie wskazuje praktyczne implikacje dla zarządzania siecią kin, czyniąc pracę nie tylko istotnym opracowaniem naukowym, ale także cennym źródłem rekomendacji dla praktyków.

Następujący po prezentacji wyników rozdział szósty jest stosunkowo krótki (łącznie trzynaście stron tekstu, s. 215-227), co nieco dziwi, gdyż zawiera on prezentację autorskiego modelu odporności organizacyjnej sieci kin: KI-NO-WY oraz propozycję czterech wariantów strategii odpornościowej dla sieci kin. Należy podkreślić, że jest to najbardziej oryginalny element rozprawy i przykład samodzielności badawczej Doktoranta. Model jest przejrzysty, łatwy do zapamiętania i może okazać się inspirujący dla praktyki zarządzania w branży kinowej. Pozytywnie należy ocenić próbę integracji różnych wniosków cząstkowych w spójną propozycję koncepcyjną. Jednak pomimo, że zaprezentowany schemat jest wywiedziony z wcześniejszych analiz moim zdaniem wymagałby on szerszego komentarza, zwłaszcza w kontekście „zastosowania dla praktyki”. Tym bardziej, że wieńczy on całą pracę i stanowi jedno z głównych osiągnięć Autora. W obecnym kształcie zaproponowany model jest raczej ramą koncepcyjną niż gotowym narzędziem wdrożeniowym. Wymaga doprecyzowania w zakresie operacjonalizacji i wskazania m.in. wskaźników czy zależności dla każdego z wyodrębnionych trzech wymiarów (kierunek innowacji, napięcia organizacyjne, wydolność adaptacyjna), co mogłoby zwiększyć jego użyteczność w praktyce zarządzania. Ostatni rozdział pracy budzi niedosyt, zważywszy jak bardzo rozbudowane i kompleksowe były

teoretyczne części pracy (rozdział pierwszy 52 strony, drugi 40, trzeci 31) oraz rozdział empiryczny (62 strony). Jeśli Doktorant planuje upowszechnienie wyników badań np. w formie monografii, konieczne będzie pogłębienie i uzupełnienie tej części pracy.

Pomimo pewnych uwag krytycznych, opartą na empirii część pracy należy ocenić wysoko. Dowodzi ona umiejętności prowadzenia badań ilościowych i jakościowych, analizy zebranych danych, a także – opisywania uzyskanych wyników. Sformułowane powyżej uwagi w żaden sposób nie dyskredytują pracy Doktoranta i na ogół nie dotyczą kwestii zasadniczych dla badania.

Całą pracę zamyka syntetyczne i dobrze przygotowane zakończenie (9 stron), w którym Doktorant zrekapitulował przebieg badań i ustalone wnioski dla teorii i praktyki. Ta część pracy zawiera również informację o ograniczeniach przeprowadzonego badania, a także wskazówki dotyczące kierunków dalszych badań.

5. Ocena edycyjna, językowa oraz formalna pracy

Obowiązkiem recenzenta jest również wyrażenie opinii na temat strony edycyjnej, językowej oraz formalnej pracy. Ogólna ocena jest pozytywna – praca została więcej niż poprawnie przygotowana od strony stylistycznej, formalnej, także edytorskiej. Od strony językowej praca napisana jest w sposób komunikatywny i zrozumiały. Autor posługuje się poprawną polszczyzną, a styl naukowy zachowany jest w całym tekście. Widać dbałość o precyzję pojęciową, choć w niektórych partiach (zwłaszcza w rozdziałach teoretycznych) tekst bywa rozwlekły, a niektóre fragmenty powtarzają się, co wpływa na dynamikę wyводу. Jednak nie przekłada się to istotnie na zrozumienie treści (te drobne usterki są na tyle nieliczne, że czytelnik nie czuje w żadnym miejscu pracy ich nagromadzenia).

Recenzowana rozprawa doktorska zawiera 59 tabel, 7 rysunków i 6 wykresów. Zamieszczone w pracy tabele, rysunki i wykresy są czytelne, starannie przygotowane. Bibliografia obejmuje 316 pozycji podzielonych na: wydawnictwa zwarte (46 pozycji), artykuły (227 pozycji), źródła internetowe (36 pozycji) oraz inne (7 pozycji), w tym aż 236 pozycji obcojęzycznych (84%, nie licząc źródeł internetowych). Wykaz literatury jest bogaty i reprezentatywny dla podjętej problematyki, warte odnotowania jest również, że 77 pozycji (27,5%) jest z ostatnich pięciu lat (2021-2025).

Formalnie praca spełnia wszystkie wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Zawiera wymagane elementy: wstęp, określone cele i hipotezy badawcze, część teoretyczną, metodykę badań, analizę wyników, dyskusję, model autorski, wnioski oraz obszerną bibliografię.

Opracowanie jest spójne i dopracowane, co świadczy o rzetelności i dużym nakładzie pracy ze strony Doktoranta.

IV. OCENA KOŃCOWA

Zmierzając do sformułowania konkluzji końcowej, bez wątpienia w pełni pozytywnej, odnośnie dopuszczenia do publicznej obrony rozprawy doktorskiej Pana mgra Dawida Pytel pt. „Model budowania odporności organizacyjnej jako strategia zarządzania siecią kin”, należy wskazać na najważniejsze czynniki, które uzasadniają sformułowanie wniosku końcowego. Pan magister Dawid Pytel podjął w swojej pracy istotny temat i dobrze poradził sobie z jego realizacją. Uzyskane w pracy wyniki są oryginalne, a praca ma wyraźny potencjał aplikacyjny. Doktorant poprawnie sformułował problem badawczy oraz uzasadnił jego istotność naukową, obiektywnie występującymi czynnikami. Poprawnie sformułował cel badawczy, a także hipotezy badawcze. Wykazał się dobrą znajomością, wykorzystanej, literatury przedmiotu. Silną stroną Doktoranta jest jego koncentracja na instytucjach kultury takich jak kina (sieci kin).

Recenzent wysoko ocenia warsztat naukowy Doktoranta. Dla zrealizowania celów pracy, Autor wykorzystał wtórne oraz pierwotne źródła informacji. Szczególnie wysoko można ocenić zaprojektowanie oraz przeprowadzenie badań o charakterze pierwotnym, i to zarówno ilościowych, jak również jakościowych. Zostało to m.in. starannie udokumentowane w załącznikach. Pan mgr Dawid Pytel zastosował również różnorodne metody analizy zebranych danych. Do weryfikacji hipotez zastosował m.in. testy istotności (testy niezależności chi-kwadrat), testy nieparametryczne (Manna-Whitneya, Kruskala-Wallisa), korelację Spearmana, a także regresję logistyczną. Silną stroną pracy są syntetyczne zestawienia wyników empirycznych. Osiągnięciem Doktoranta jest m.in. opracowanie autorskiego modelu KI-NO-WY, który stanowi próbę syntezy wyników badań. Model jest oryginalny i posiada walory aplikacyjne, lecz w obecnym kształcie jest raczej ramą koncepcyjną niż gotowym narzędziem wdrożeniowym. Wymaga doprecyzowania w zakresie operacjonalizacji i wskazania m.in. wskaźników dla każdego z wyodrębnionych trzech wymiarów, co mogłoby zwiększyć jego użyteczność w praktyce zarządzania. Rozważania Doktoranta są osadzone w koncepcji zarządzania strategicznego podmiotami kultury, co jednoznacznie kwalifikuje pracę w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Warto także zaznaczyć, że sformułowane wnioski, zostały właściwie udokumentowane. Na wysoką ocenę zasługuje także umiejętność jasnego wyrażania swoich myśli przez Doktoranta.

Podsumowując stwierdzam, że przedłożona do oceny rozprawa doktorska Pana mgra Dawida Pytel, spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości przez obowiązujące przepisy określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 r., poz. 574 z późn. zm.) i wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Katowice, 25.09.2025 r.

dr hab. inż. Łukasz Wróblewski, prof. UE