

Prof. dr hab. Andrzej Kaleta
Katedra Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław, 17 września 2025 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Dawida Pytla pt. „Model budowania odporności organizacyjnej jako strategia zarządzania siecią kin”

1) Podstawa formalna recenzji.

Niniejszą recenzję przygotowałem w związku z powołaniem mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Dawida Pytla na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej w odpowiedzi na pismo Dziekana dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyńskiej prof. AWSB z dnia 21.07.2025. Recenzja została opracowana zgodnie z wymogami ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20.07.2018r określającej warunki jakie ma spełniać rozprawa doktorska w art. 187 ust 1-4 (D.u 2018, poz.1668 z późn. Zm).

Zgodnie z powyższymi regulacjami rozprawa doktorska powinna zaprezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jej przedmiotem ma być oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Tym samym rolą recenzenta jest ocena osiągnięć doktorskich w zakresie:

- ogólnej wiedzy teoretycznej,
- umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez doktoranta,
- oryginalności rozwiązania problemu naukowego.

2) Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej doktoranta.

Przedstawiona rozprawa doktorska lokuje się w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Tym samym doktorant powinien wykazać się wiedzą teoretyczną w ramach tej dyscypliny. Rozprawa jednoznacznie potwierdziła Jego znakomite przygotowanie teoretyczne dotyczące kluczowych kierunków rozwoju współczesnych nauk o zarządzaniu.

Nie ulega wątpliwości, że w kontekście rosnącej niestabilności i nieprzewidywalności dzisiejszej gospodarki w centrum zainteresowania nauk o zarządzaniu znalazło się poszukiwanie nowych aktualnych rozwiązań służących zarządzaniu rozwojem, w tym adekwatnych do tych wyzwań koncepcji zarządzania strategicznego. Autor w swej rozprawie znakomicie wpisał się w tę dyskusję..

Wykazał to zwłaszcza w rozdziale poświęconym teorii strategii zarządzania. Można dyskutować nad nazwaniem tych koncepcji strategiami zarządzania. W moim przekonaniu trafniejsze byłoby określenie ich mianem koncepcji zarządzania strategicznego. Tym niemniej nie obniża to merytorycznej wartości oryginalnych rozważań na temat różnych, współczesnych ujęć strategii, aktualnych podejść do procesu zarządzania strategicznego czy syntetycznego przeglądu metod analizy strategicznej. Doktorant wykazał się w tym wypadku nie tylko rozległą wiedzą na temat zarządzania strategicznego, ale i umiejętnością jej samodzielnego interpretowania i aplikowania. Potwierdził to poprzez autorskie rozważania na temat przydatności uniwersalnych konstruktów teoretycznych w wysoce specyficznym sektorze sieci kinowych. Uważam to za niezwykle cenne, a zarazem rzadkie w rozprawach doktorskich. W moim przekonaniu interpretując i adaptując teorię do konkretnych sytuacji i uwarunkowań można najpełniej wykazać jej dogłębne zrozumienie i wnieść oryginalny wkład do rozwoju nauki.

Bardzo wysoko oceniam też wiedzę doktoranta w zakresie teorii odporności organizacyjnej. Jest to tym bardziej istotne, że jest to jedna z najbardziej perspektywicznych koncepcji teoretycznych we współczesnych naukach o zarządzaniu, a zarazem szczególnie obiecująca w kontekście poszukiwania nowych podejść do zarządzania strategicznego.

W rozprawie zaprezentowano autorski przegląd różnych ujęć i podejść do odporności organizacyjnej. Za szczególnie inspirujące uważam rozważania na temat ujęcia odporności organizacyjnej jako trwałej kompetencji strategicznej. Powiązanie dojrzałości ze strategią uważam za atrakcyjne naukowo, a zarazem szczególnie istotne ze względu na tematykę rozprawy. Równie interesujące, ale i przydatne dla rozprawy są też moim zdaniem analizy metod badania odporności organizacyjnej oraz sposobów jej kreowania w organizacjach poprzez innowacje technologiczne, relacje sieciowe czy zarządzanie kryzysowe. Omówienie teorii odporności organizacyjnej podobnie jak przypadku teorii zarządzania strategicznego wykazało również znakomite przygotowanie teoretyczne Autora, ale i dojrzałość w interpretowaniu i prezentowaniu teorii.

Uważam, że zaprezentowanie w rozprawie rozważania na temat teorii zarządzania strategicznego, teorii odporności organizacyjnej jednoznacznie potwierdziły dogłębną ogólną wiedzę teoretyczną doktoranta w zakresie współczesnych nauk o zarządzaniu, ale i dojrzałość jego warsztatu teoretycznego potwierdzoną umiejętnością autorskiego syntetyzowania teorii i ich aplikowania w badaniach.

3) Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Rozprawa doktorska mgr Dawida Pytla jest rezultatem zrealizowanego przez Autora oryginalnego, w pełni dojrzałego projektu badawczego. Ważną jego częścią jest dogłębna, krytyczna analiza literatury problemu, która umożliwiła zaprojektowanie w pełni profesjonalnej metody prowadzenia badań. W pierwszym rzędzie na podstawie analizy dorobku nauk o zarządzaniu

zidentyfikowano rzeczywistą i istotną dla nauki lukę badawczą. Faktycznie istnieje potrzeba empirycznego rozpoznania uwarunkowań dojrzałości organizacyjnej zwłaszcza w tak specyficznych i słabo zbadanych sektorach jak jednostki kultury, w tym sieci kinowe. Autor przekonująco uzasadnił to w swojej rozprawie, jednoznacznie dowodząc znacznej rangi naukowej podejmowanego badania.

Studia teoretyczne umożliwiły trafne sformułowanie problemu badawczego, celów badawczych i hipotez. Zostały one sprecyzowane w sposób poprawny metodycznie a zarazem interesujący poznawczo i interesujący z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Nie ulega wątpliwości, że rozpoznanie jakie strategie najskuteczniej przyczyniają się do kształtowania odporności organizacyjnej w tak nietypowych, a jednocześnie ważnych gospodarczo podmiotach jak sieci kin to zagadnienie o dużej randze naukowej. Precyzyjnie sformułowano cele i hipotezy badawcze, na poziomie generalnym i szczegółowym. Stanowi to wartościowe uzasadnienie dla podejmowanych badań a równocześnie wyraz dogłębnego przemyślenia przez Autora badanych zagadnień i dowód jego wysokich kompetencji naukowych.

O dobrym przygotowaniu metodologicznym doktoranta do prowadzenia samodzielnych badań naukowych świadczy trafny i dogłębnie uzasadniony dobór metod badawczych. Walorem zastosowanego podejścia jest możliwość rozpoznania problemu z różnych punktów widzenia, poprzez połączenie badań ilościowych z jakościowymi, objęcie badaniem ankietowym różnych grup interesariuszy, włączenie do badań jakościowych obserwacji uczestniczącej. Tak złożony model badawczy świadczy o dobrym przygotowaniu metodycznym Autora, jego zaangażowaniu w prowadzone badania i daje szansę na dogłębne zbadanie problemu łączące różne punkty widzenia.

Istotna przy tak złożonym podejściu badawczym jest umiejętność ujęcia go w formie syntetycznego modelu zaprezentowanego w rozdziale 4 recenzowanej rozprawy. Zdecydowanie ułatwia to czytelnikowi śledzenie toku wywodu naukowego, ale jednocześnie dobrze świadczy o dojrzałości naukowej Autora, dowodzi precyzji i spójności jego podejścia badawczego.

O kwalifikacjach do samodzielnego prowadzenia badań naukowych świadczy z jednej strony zdolność profesjonalnego przygotowania badań, ale z drugiej strony umiejętność konsekwentnej ich realizacji. I w tym wypadku mgr Dawid Pytel w pełni potwierdził swoje bardzo wysokie kompetencje. Rozprawa doktorska jest jednoznacznym dowodem, że projekt badawczy został skutecznie zrealizowany zgodnie z planem i w pełni doprowadził do wartościowych ustaleń.

Przede wszystkim doktorant zdołał przeprowadzić badania empiryczne na dużą, wręcz imponującą skalę, umiejętnie łącząc różne elementy tego procesu w spójną całość. Należy docenić, że zdołał pozyskać do badań ankietowych aż 424 widzów, 201 pracowników kin. Znaczącym dopełnieniem badań ankietowych są dogłębne wywiady z 5 kluczowymi menadżerami z sektora oraz samodzielnie przeprowadzona obserwacja uczestnicząca. Zważywszy na szczegółowość prowadzonych ankiet, wywiadów i obserwacji należy uznać, że jest to wyjątkowo głębokie, jak na praktykę rozpraw doktorskich badanie dobrze świadczące o kompetencjach badawczych Autora i jego determinacji w realizacji badań.

Na uwagę i wyróżnienie zasługuje też profesjonalizm i dojrzałość w prezentacji wyników

zrealizowanego badania. Autor sprawnie wykorzystał w tym wypadku zaawansowane i trafnie dobrane narzędzia analizy statystycznej. W sposób precyzyjny, a zarazem przejrzysty i syntetyczny zaprezentował osiągnięte wyniki i samodzielnie formułowane na ich podstawie wnioski. Potwierdzeniem wysokich kompetencji naukowych jest zdolność do syntetyzowania wniosków badania w formie autorskiego modelu odporności organizacji na wyzwania rynkowe opartego na uzyskanych rezultatach badań. Wydaje się on mieć znaczne walory naukowe i aplikacyjne i jest ważnym podsumowaniem badań, wysoce pożądanym w rozprawach doktorskich a nieczęsto w nich występującym.

Potwierdzeniem wysokiej dojrzałości naukowej mgr Dawida Pytla jako badacza jest precyzyjne wyliczenie ograniczeń przeprowadzonego projektu, a zarazem wskazanie wysoce obiecujących kierunków dalszych badań. Autor wykazał się w tym wypadku pożądanym w nauce a nieczęstym samokrytycyzmem, ale też kreatywnością.

Reasumując powyższe opinie na temat kompetencji mgr Dawida Pytla wykazanych w trakcie realizowanego na potrzeby rozprawy doktorskiej projektu badawczego mogę z całym przekonaniem stwierdzić, że cehuje się on wysokimi umiejętnościami i predyspozycjami do samodzielnego prowadzenia prac badawczych.

4) Ocena oryginalnego rozwiązania problemu naukowego.

Punktem wyjścia dla poszukiwania oryginalnych rozwiązań problemów naukowych jest oryginalność samego problemu naukowego. W przypadku badania realizowanego przez mgr Dawida Pytla sformułowanie problemu naukowego jest na wskroś oryginalne. Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to jakie strategie skutecznie przyczyniają się do kształtowania odporności organizacji tak specyficznych jak sieci kin jest przedsięwzięciem wysokiej rangi i nowatorskim. Po pierwsze dlatego, że empiryczne badania dojrzałości organizacyjnej i jej uwarunkowań we współczesnych naukach o zarządzaniu są wciąż niesatysfakcjonujące. Po drugie sektor kin ma wielkie znaczenie gospodarcze, jest słabo rozpoznane naukowo, a jego empiryczne zbadanie zwłaszcza pod kątem strategii rozwoju i ich wpływu na odporność organizacyjną jest szczególnie interesujące. Po trzecie wreszcie okoliczności podejmowanego badania są wyjątkowe ze względu na fakt, że kreowanie odporności organizacyjnej w kinach jest wyzwaniem szczególnej rangi w kontekście zmian popandemicznych, rewolucji technologicznej i zmian społecznych w zakresie sposobów korzystania z dóbr kultury w tym filmów. W tych okolicznościach wnioski z realizowanego badania mogą być wyjątkowo ciekawe.

Rozwiązania tak sformułowanego problemu badawczego wydają się szczególnie cenne dla nauk o zarządzaniu. Mogą istotnie wzbogacić wiedzę w zakresie strategii, kreowania odporności, różnorodnych czynników warunkujących odporność organizacyjną i metod jej kreowania. Ów wkład może być tym bardziej obiecujący, że pochodzić będzie z badań sektora słabo rozpoznanego, a

zarazem szczególnie wymagającego dla budowania odporności. Uzyskane rozwiązania mogą być przydatne i inspirujące także poza sferą naukową, zwłaszcza w praktyce gospodarczej i to nie tylko w sektorze kinowym.

Rozwiązaniem problemu badawczego są przede wszystkim ustalenia sformułowane w rezultacie przeprowadzonych badań. I w tym wypadku osiągnięcia doktoranta są znaczące. Przede wszystkim badając widzów kin zidentyfikował czynniki wpływające na wybór kin przez odbiorców, ich oczekiwania i preferencje, także w stosunku do ofert substytucyjnych dla kin. Są to ustalenia oryginalne i nierzadko zaskakujące. Równie istotne i inspirujące okazało się rozpoznanie opinii pracowników na temat wyzwań konkurencyjnych dla kin, możliwości i konsekwencji zmian strategicznych oraz możliwych i pożądaných działań rozwojowych. Szczególną wartość poznawczą ma identyfikacja opinii menadżerów na temat wpływu pandemii i wyzwań otoczenia na zarządzanie, innowacje, kształtowanie relacji z klientami, postrzeganie odporności organizacyjnej i jej czynników. Dopełnieniem tego wszechstronnego obrazu czynników odporności organizacyjnej w sektorze kinowym stały się wnioski z obserwacji uczestniczącej weryfikujące powyższe wyniki badań, ale też prowadzące do oryginalnych spostrzeżeń w badanym obszarze.

W moim przekonaniu zrealizowany proces badań empirycznych pozwolił na zdobycie oryginalnej wiedzy na temat odporności organizacyjnej sieci kin, wyzwań dla niej, strategii jej zwiększania. Tworzy to znaczący wkład do nauk o zarządzaniu. Na szczególne podkreślenie w tym kontekście zasługuje fakt, że prezentując wyniki badań Autor nie ograniczył się do biernego opisu sektora, ale pokusił się też o sformułowanie na ich podstawie nowatorskiego modelu kształtowania odporności organizacyjnej w badanych jednostkach, opartego na trzech podstawowych wymiarach, za jakie uznał innowacje, napięcia organizacyjne i wydolność adaptacyjną. Równolegle również opierając się na przeprowadzonym badaniu przedstawił wartościowe autorskie propozycje wariantów strategii kreowania odporności organizacyjnej w kinach.

Uważam, że stworzenie oryginalnego i wielowymiarowego obrazu odporności organizacyjnej w sieciach kin, wzbogacone o koncepcje modelu budowania odporności i propozycja strategii jej wzmacniania są znaczącym osiągnięciem badawczym. W pełni dowodzą one faktu, że doktorant mgr Dawid Pytel w swojej rozprawie doktorskiej z powodzeniem rozwiązał oryginalny problem badawczy, ważny dla nauki i praktyki gospodarczej.

5) Konkluzja.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr Dawida Pytla „Model budowania odporności organizacyjnej jako strategia zarządzania siecią kin” stanowi oryginalne rozwiązanie

KATEDRA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

problemu naukowego, wykazuje głęboką wiedzę doktoranta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz dowodzi jego umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Tym samym odpowiada wymogom ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 20.07.2018r określającej warunki jakie ma spełniać rozprawa doktorska.

W związku z tym wnioskuję o dopuszczenie doktoranta do obrony rozprawy doktorskiej w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

Andrzej Kaleta