Prof. dr hab. Marek Bugdol
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński

Kraków, 11.10.2025

Recenzja rozprawy doktorskiej magister Sylwii Łukaszczykiewicz pod tytułem „Platforma e-learningowa jako narzędzie opracowania systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie branży chemicznej" pod kierunkiem Pani Profesor Aldony Dereń

Podstawa wykonania recenzji: Uchwała Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Wrocławskiej z dnia 16.09.2025 r.

Aktualność problematyki

Nie ulega wątpliwości, że tematyka recenzowanej pracy doktorskiej jest bardzo ważna dla rozwoju każdej organizacji o charakterze produkcyjnym. W dużych organizacjach produkcyjno-usługowych poważnym problemem jest marnotrawstwo posiadanych kompetencji. Problem ten ma wiele źródeł. Jednym z nich jest niewłaściwy proces zatrudniania (brak programów adaptacyjnych, przyjmowanie pracowników bez uwzględnienie kompetencji organizacyjnych). Problemem jest również to, że w takich organizacjach powstają często dwa, niezależne od siebie obszary-administracyjno-ekonomiczny i techniczny, produkcyjny. Bardzo często pracownicy administracyjni nie wiedzą, jak funkcjonuje produkcja, jak realizuje się procesy technologiczne. Natomiast pracownicy produkcyjni nie mają pojęcia w jakim celu funkcjonuje mechanizm administracyjny, nie posiadają wiedzy o ekonomii i zarządzaniu. Aby pracownicy byli w stanie zgłaszać godne uwagi pomysły, niezbędne jest wdrożenie procesów wzajemnego uczenia się. Można na przykład stworzyć wewnętrzną Akademię Rozwoju Kompetencji, upowszechnić e-learning, organizować wizyty terenowe (np. w innych firmach).

Celem rozprawy, jak pisze Autorka, „była identyfikacja oraz analiza czynników determinujących potrzebę wdrożenia rozwiązań e-learningowych w przedsiębiorstwie z sektora przemysłu chemicznego, a następnie rozpoznanie subiektywnych oczekiwań, potrzeb oraz

postaw pracowników zatrudnionych na różnych szczeblach struktury organizacyjnej, wobec tego typu rozwiązań".

Uznać można, że jest to cel ambitny, ale zarazem trudny do zrealizowania. Jednym z najważniejszych wyzwań jest zbadanie potrzeb szkoleniowych. Niektóre działy HR starają się zresztą przygotowywać specjalne ankiety, mające badać owe potrzeby. Tymczasem pracownicy mogą bać się o nich mówić – wszak jest to przyznawaniem się do deficytu wiedzy, umiejętności. I właśnie dlatego niektóre firmy preferują bony edukacyjne.

Część teoretyczna pracy

W części teoretycznej pracy doktorantka szczegółowo omawia pojęcie wiedzy, procesy zarządzania wiedzą oraz rolę i znaczenie e- learningu. Uwzględniając cele pracy takie szerokie omówienie różnych zagadnień jest w pełni wystarczające. Część teoretyczna jest dobrze opracowana a wykorzystana literatura pozwoliła Autorce na zrozumienie procesów uczenia się, pozyskiwania kompetencji. Jest ona także dobrze powiązana z częścią empiryczną. Widać wyraźnie, że była ona przedmiotem wielu modyfikacji - czego dowodem są nowe treści dotyczące AI. Osobiście jednak jestem przeciwnikiem łączenia części teoretycznej z opisem studiów przypadków – szczególnie, jeśli te dotyczą badanej organizacji.

Metody, problemy i hipotezy

Autorka opracowała 3 główne hipotezy badawcze. Dwie pierwsze są bliższe tezom (w tym sensie, że teza jest udowadniana). Ostatnia hipoteza zawiera pojęcie atrakcyjności i efektywności. Powstają zatem pytania, jak była badana efektywność szkoleń oraz czy sformułowane uzasadnienia są prawidłowe. Dla przykładu, jeśli „Pracownicy produkcyjni mogą wykazywać większe zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu innowacji i nowych technologii, natomiast pracownicy zatrudnieni na stanowiskach specjalistów i średniej kadry zarządzającej mogą preferować szkolenia z zakresu zarządzania, kompetencji miękkich czy komunikacji wewnętrzne" (cytat z pracy) to, czy takie sformułowanie nie jest dowodem na to, że procesy uczenia się wzajemnego nie mogą zachodzić?

Pozytywnie oceniam cele pracy a szczególnie to, że Pani magister podkreśla subiektywność otrzymywanych opinii.

W badaniach zastosowano podejście mieszane, łącząc metody jakościowe (wywiady pogłębione) z ilościowymi (badanie ankietowe). Wybór metod i narzędzi uważam za poprawny. Zasygnalizowane słabości uproszczonych hipotez został zrekompensowane wynikami badań jakościowych i dlatego całą część metodyczną uznaję za prawidłową.

Ocena części empirycznej

Na samym początku chciałbym podkreślić, że praca ma charakter praktyczny. To cieszy, bo dowodzi, że jeszcze nie popadliśmy zupełnie w świat iluzji zarządzania, które już zarządzaniem nie jest. Jak pisał S. Sudoł „Zarządzanie rozpatruję jako naukę, której efektem jest społecznie użyteczna wiedza w postaci paradygmatów naukowych, ustalonych prawidłowości życia gospodarczego lub społecznego i określonych teorii. Ale jest ono także działaniem praktycznym, któremu – poza wiedzą – potrzebne są określone zasady i metody oraz umiejętności realizowania przez mniejsze lub większe zespoły ludzkie określonych przedsięwzięć. Praktyczna działalność zarządzania występuje od zarania dziejów. Można śmiało po wiedzieć, że nie powstałoby siedem cudów świata starożytnego bez umiejętności zarządzania" (Sudoł, S. (2004). Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych. *Przegląd Organizacji*, *12*). Warto o tym przypominać, gdyż zbyt często mamy do czynienia z pracami, które badają tzw. „wpływ do wpływu", ale nie mają żadnego znaczenia praktycznego.

Na szczególne podkreślenie zasługuje wykonana diagnoza istniejącego stanu procesów uczenia się w badanej organizacji. Pozwoliła ona na opracowanie szczegółowego programu zastosowania e-learningu, który jest tutaj traktowany nie w kategorii narzędzia, ale elementu składowego KM.

Całą część empiryczną oceniam pozytywnie. Formułuję jednak kilka pytań, na które doktorantka powinna odpowiedzieć podczas publicznej obrony pracy:

- Jakie są ograniczenia procesów rozwoju kompetencji w grupach kapitałowych (na przykładzie badanej organizacji)?
- Czy istnieją skuteczne sposoby zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą?
- Kiedy badanie potrzeb szkoleniowych może prowadzić do odczuwania dyskomfortu psychicznego?
- W jaki sposób wiedza pozyskiwana za pomocą AI powinna być weryfikowana?

Całościowa uproszczona ocena pracy

W poniższej tabeli zaprezentowano całościową ocenę pracy pod kątem kryteriów jakościowych (zgodnie z metodyką R. Kolmana).

Kryterium oceny	Pozytywna	Negatywna	Brak opinii
Trafność tematu	X		
Trafność celów pracy	X		
Nowatorstwo	X		
Poprawność metodyczna	X		
Struktura	X		
Wnioskowanie	X		
Kryteria oceny edytorskiej	X		

Konkluzja

Po zapoznaniu się z pracą stwierdzam, że doktorantka osiągnęła zaplanowane cele badań. Praca spełnia wszelkie wymagania stawiane pracom doktorskim i dlatego wnioskuję o dopuszczenie magister S. Łukaszczykiewicz do dalszych etapów przewodu doktorskiego. Recenzowana praca doktorska mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzania i jakości i stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Rozprawa doktorska spełnia obowiązujące wymagania prawne, w tym - prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (art. 187 Ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce).

