Dr hab. inż. Paula Pypłacz, prof. PCz.
Katedra Informacyjnych Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

Częstochowa, 14.01.2026 r.

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgra Konrada Liszczyka

nt. ***Koncepcja prototypu automatyzacji procesów biznesowych w organizacji uczącej się*** napisanej pod kierunkiem naukowym promotora

dr hab. Iwony Chomiak-Orsy, prof. UEW

Podstawa prawna i formalna recenzji

Podstawą opracowania recenzji była decyzja Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 23.10.2025r., zgodnie z którą zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej.

Przedstawiona recenzja obejmuje ocenę rozprawy doktorskiej ze szczególnym uwzględnieniem takich kryteriów jak: wybór problematyki, podejście badawcze, struktura pracy i jej zawartość merytoryczna oraz strona formalna.

Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Tematyka rozprawy doktorskiej pt. *„Koncepcja prototypu automatyzacji procesów biznesowych w organizacji uczącej się”* została sformułowana w sposób trafny, aktualny oraz istotny zarówno z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości, jak i współczesnych nurtów badawczych. Recenzowana rozprawa podejmuje bowiem problematykę transformacji cyfrowej małych i średnich przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem automatyzacji procesów biznesowych oraz jej wpływu na funkcjonowanie organizacji uczącej się. Zakres ten mieści się w rdzeniu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, a jednocześnie odpowiada na kluczowe wyzwania współczesnej gospodarki, w której cyfryzacja, automatyzacja oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji stają się fundamentalnymi determinantami konkurencyjności, efektywności operacyjnej oraz zdolności adaptacyjnych organizacji.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, iż Autor osadził rozważania badawcze w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw, które – mimo ich istotnej roli w strukturze gospodarki – pozostają relatywnie niedoreprezentowane w pogłębionych badaniach empirycznych, zwłaszcza w zakresie zaawansowanych rozwiązań automatyzacji i koncepcji organizacji uczącej się. Skierowanie uwagi badawczej na sektor MŚP należy uznać za uzasadnione zarówno z punktu widzenia poznawczego, jak i aplikacyjnego.

Dobór tematu należy również ocenić pozytywnie z uwagi na jego interdyscyplinarny charakter, łączący zagadnienia zarządzania procesami, zarządzania wiedzą, organizacji uczącej się oraz systemów informacyjnych. Takie ujęcie sprzyja zarówno pogłębieniu refleksji teoretycznej, jak i generowaniu rozwiązań o wysokiej wartości praktycznej, co ma szczególne znaczenie w kontekście wdrożeniowego charakteru rozprawy doktorskiej.

Cel pracy i problemy badawcze

Z punktu widzenia oryginalności oraz poprawności metodologicznej badań podjętych w rozprawie doktorskiej kluczowe znaczenie ma ocena sformułowanych celów pracy – zarówno celu głównego, jak i celów szczegółowych – a także problemów i pytań badawczych oraz ewentualnie postawionych hipotez.

Jak Autor wskazuje we wstępie rozprawy (s. 10), celem głównym pracy jest *opracowanie koncepcji prototypu automatyzacji procesów biznesowych w kontekście organizacji uczącej się, na przykładzie wybranego polskiego przedsiębiorstwa z sektora MŚP, oraz zbadanie wpływu tak rozumianej automatyzacji na funkcjonowanie i rozwój organizacji w perspektywie samouczenia się*. Cel ten został sformułowany w sposób jednoznaczny i adekwatny do charakteru pracy doktorskiej o profilu wdrożeniowym.

Cele pracy – zarówno główny, jak i szczegółowe – pozostają spójne z przyjętym problemem badawczym oraz są właściwie osadzone w aktualnym stanie wiedzy. Ich konstrukcja wskazuje na logiczne i konsekwentne przejście od diagnozy teoretycznej do empirycznego wdrożenia zaprojektowanego rozwiązania. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, iż Autor traktuje automatyzację procesów nie wyłącznie jako narzędzie podnoszenia efektywności operacyjnej, lecz jako potencjalny „katalizator" uczenia się organizacyjnego. Cele rozprawy nie ograniczają się zatem do wytworzenia artefaktu technicznego, lecz obejmują również refleksję teoretyczną oraz analizę

konsekwencji organizacyjnych i behawioralnych wdrożenia. Przy czym zauważalna jest relatywnie duża liczba celów szczegółowych, co miejscami skutkuje rozszerzeniem zakresu pracy.

Autor w sposób trafny identyfikuje i uzasadnia istnienie luki badawczej o charakterze taksonomicznym, metodycznym, eksplanacyjnym oraz empirycznym (tab. 1, s. 10), wskazując na ograniczoną zdolność klasycznych koncepcji uczenia się organizacyjnego – w szczególności modelu SECI – do wyjaśniania procesów tworzenia, transferu i wykorzystania wiedzy w organizacjach funkcjonujących w warunkach rosnącej automatyzacji oraz szerokiego zastosowania sztucznej inteligencji. W tym kontekście rozprawa podejmuje istotny problem niedostosowania tradycyjnych ujęć teoretycznych do współczesnych realiów technologicznych, w których artefakty cyfrowe oraz systemy automatyzujące stają się aktywnymi uczestnikami procesów organizacyjnych, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Autor przedstawił zestaw pytań badawczych wraz z przypisaniem ich do obszarów analizy oraz odpowiednich rozdziałów rozprawy (tab. 2, s. 12–13), co świadczy o świadomym i uporządkowanym podejściu do konstrukcji procesu badawczego. Należy jednak zauważyć, że część pytań badawczych ma charakter opisowo-eksploracyjny. Pytanie 2 („*W jaki sposób cyfryzacja procesu sprzedaży zmienia dynamikę pracy w organizacji?*”) sprzyja eksploracji zjawiska, a nie jego teoretycznemu wyjaśnieniu. Koncentruje się na identyfikacji i opisie zmian, nie wskazując jasno zdefiniowanych kategorii „dynamiki pracy” (np. struktura ról, tempo pracy, zakres autonomii), kierunku ani mechanizmu tych zmian. Pytanie 3 *(„Jakie są główne wyzwania natury behawioralnej napotykane przez pracowników podczas wdrażania automatyzacji?”*) nie generuje bezpośrednio wiedzy wyjaśniającej, lecz raczej porządkującą - ma charakter diagnostyczny i enumeratywny. Tego typu pytania mogą utrudniać jednoznaczną ocenę wkładu teoretycznego pracy.

Wskazane uwagi nie podważają poprawności przyjętej koncepcji badawczej, lecz stanowią raczej sugestię doprecyzowania relacji między pytaniami badawczymi a warstwą teoretyczno-analityczną rozprawy.

Struktura pracy i ocena merytoryczna

Z uwagi na wdrożeniowy charakter rozprawy doktorskiej, projekt badawczy został zaplanowany w sposób umożliwiający opracowanie koncepcji teoretycznej osadzonej w dotychczasowym dorobku naukowym z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a następnie jej empiryczną weryfikację poprzez

rzeczywiste wdrożenie w organizacji. Całość została uzupełniona o syntezę wyników oraz wskazanie dalszych kierunków badań, co odpowiada standardom rozpraw doktorskich o profilu aplikacyjnym.

Rozprawa składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów merytorycznych, zakończenia, bibliografii oraz spisów tabel i rysunków. Łączna objętość pracy wynosi 350 stron, w tym 318 stron tekstu zasadniczego, co oznacza, że rozprawa mieści się w objętości typowej dla dysertacji doktorskich, a nawet ją przekracza. Bibliografia obejmująca 293 pozycje literatury krajowej i zagranicznej została dobrana trafnie i adekwatnie do charakteru rozprawy o profilu wdrożeniowym. Obejmuje zarówno kluczowe ujęcia teoretyczne, jak i źródła aplikacyjne, co umożliwiło rzetelne osadzenie projektowanego i wdrażanego rozwiązania w aktualnym stanie wiedzy oraz praktyce zarządzania.

We wprowadzeniu Autor dokonał charakterystyki małych i średnich przedsiębiorstw, odnosząc się do aktualnego dorobku literatury w zakresie zarządzania wiedzą oraz koncepcji organizacji uczących się. Zaprezentował typologię zidentyfikowanych luk badawczych, sformułował cele rozprawy oraz pytania badawcze, a także omówił podstawy metodologiczne badań, w tym paradygmat Design Science Research oraz podejście Action Research. Doktorant przedstawił również autorski przebieg procesu badawczo-wdrożeniowego (rys. 1–3) oraz dokonał omówienia struktury pracy. Elementy te stanowią istotne i wymagane składniki wprowadzenia do rozprawy doktorskiej i w sposób jednoznaczny uzasadniają sens oraz logikę podjętej problematyki badawczej.

Jednocześnie należy zauważyć, że objętość wprowadzenia (ok. 22 stron) jest relatywnie duża. Autor zawarł w nim również elementy, które – mimo wysokiej wartości poznawczej – nie są konieczne na tym etapie narracji i mogłyby zostać przeniesione do dalszych części pracy, w szczególności do rozdziałów metodologicznych lub przeglądu literatury. Dotyczy to m.in. ontologicznej mapy pojęć badawczych (rys. 4), matrycy pojęć do przeglądu literatury (tab. 4), mapy natężenia pojęć badawczych (tab. 5) oraz zestawienia kluczowych pojęć i konstruktów teoretycznych (tab. 7). Skrócenie wprowadzenia poprzez relokację wskazanych elementów mogłoby zwiększyć przejrzystość narracji oraz poprawić proporcje strukturalne rozprawy. Należy zwrócić uwagę, iż w części wprowadzającej rozprawy jako jedno z kluczowych odniesień do potrzeby cyfryzacji (str. 7 - „*Niniejsza dysertacja stanowi odpowiedź na tę potrzebę, koncentrując się na procesach cyfryzacji i automatyzacji w sektorze MŚP, analizowanych z perspektywy organizacji uczącej się……*”) wykorzystano literaturę relatywnie starszą - Gephart, 1996. Choć przywołane ujęcie pozostaje istotne z punktu widzenia rozwoju

koncepcji organizacji uczącej się, to jednak w kontekście deklarowanego celu pracy, skoncentrowanego na współczesnych procesach cyfryzacji i automatyzacji w sektorze MŚP, zasadne byłoby uzupełnienie tej argumentacji o nowsze źródła literaturowe.

Rozdział pierwszy pt. *„Organizacje uczące się – teoretyczne podstawy i implikacje dla praktyki zarządzania”* ma charakter teoretyczny i wprowadza kluczowe pojęcia oraz ramy koncepcyjne wykorzystywane w dalszych częściach pracy. Autor przedstawia genezę i definicje organizacji uczącej się oraz ewolucję tej koncepcji w kierunku organizacji inteligentnej, systematyzuje etapy kształtowania zdolności uczenia się oraz analizuje rolę uczenia organizacyjnego w budowaniu innowacyjności, konkurencyjności i adaptacyjności, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP.

Na szczególne wyróżnienie zasługuje przedstawione w pracy szerokie, systemowe ujęcie zarządzania wiedzą. (s. 56; rys. 11), w którym Autor trafnie wskazuje, że zarządzanie wiedzą wykracza poza zbiór narzędzi i stanowi proces osadzony w kulturze organizacyjnej i relacjach budujących trwałą przewagę konkurencyjną. Wysoko należy również ocenić autorski zintegrowany model rozwoju organizacji uczącej się (rys. 17, s. 80), który łączy klasyczne koncepcje teoretyczne z aktualnymi wyzwaniami digitalizacji i zarządzania innowacjami, integrując zarówno „twarde” narzędzia technologiczne, jak i „miękkie” czynniki organizacyjne. Model ten został poprawnie osadzony w literaturze oraz klarownie opisany.

Rozdział drugi pt. *„Automatyzacja procesów biznesowych jako kierunek doskonalenia organizacji uczącej się”* koncentruje się na zagadnieniach automatyzacji procesów biznesowych w ujęciu systemowym. Autor osadza automatyzację w ramach BPM oraz teorii systemów, omawia procesy jako obiekty automatyzacji oraz rolę systemów BPMS, a następnie ukazuje automatyzację jako czynnik elastyczności, skalowalności i innowacyjności oraz jako element wspierający rozwój kompetencji pracowników i uczenie organizacyjne. Rozdział ten pełni istotną funkcję pomostową między teorią organizacji uczącej się a zagadnieniami cyfryzacji i automatyzacji.

W niektórych fragmentach rozdziałów o charakterze teoretycznym zauważalna jest przewaga opisu nad pogłębioną analizą i syntezą, co prowadzi do momentami nadmiernej deskryptywności wywodu. Okoliczność ta nie obniża zasadniczej wartości merytorycznej rozprawy, jednak ogranicza stopień jednoznacznego wyeksponowania jej wkładu teoretycznego. W tym kontekście zasadne wydaje się doprecyzowanie stanowiska Autora poprzez rozstrzygnięcie kwestii o charakterze bardziej analitycznym i konceptualnym, w szczególności dotyczących statusu zaproponowanego rozwiązania

w wymiarze teoretycznym oraz jego relacji do klasycznych ujęć zarządzania. Powyższe rozważania skłaniają mnie do sformułowania wobec Doktoranta następujących pytań:

- Czy przedstawione w rozprawie rozwiązanie może być traktowane jako zalążek nowego, bardziej uniwersalnego modelu organizacji inteligentnej, a jeśli tak – jakie są lub powinny być jego kluczowe założenia teoretyczne?
- Które elementy klasycznych teorii zarządzania wykazują odporność na zmiany wynikające z postępującej cyfryzacji, a które – w świetle zaprezentowanych wyników badań – wymagają zasadniczej rewizji lub reinterpretacji?

Rozdział trzeci pt. *„Wykorzystanie sztucznej inteligencji w doskonaleniu procesów organizacji uczącej się…”* ma charakter koncepcyjno-empiryczny i stanowi istotny wkład aplikacyjny pracy. Autor omawia integrację sztucznej inteligencji z procesami akumulacji i transferu wiedzy, prezentuje autorskie ujęcie integrujące modele SECI, GRAI oraz koncepcję dojrzałości AI, a następnie przedstawia architekturę automatyzacji procesów e-sprzedaży oraz studium przypadku przedsiębiorstwa Kulik M. Kempa Sp. J., wraz z oceną efektów i rekomendacjami dla praktyki.

Rozdział czwarty *„Uwarunkowania Firmy Kulik M. Kempa Sp. J. oraz metodologia wdrożeniowa prototypu automatyzacji w organizacji uczącej się*” poświęcono charakterystyce badanego przedsiębiorstwa oraz szczegółowemu omówieniu metodologii badawczej. Autor w sposób klarowny uzasadnia dobór metod, opisuje procedury badawcze oraz mechanizmy zapewnienia rzetelności i jakości badań.

Rozdział piąty *„Projektowanie i walidacja prototypu automatyzacji na czterech płaszczyznach w organizacji uczącej się”* ma charakter stricte wdrożeniowy i obejmuje projektowanie oraz walidację prototypu automatyzacji na czterech płaszczyznach: technologicznej, systemowej, procesowej i behawioralnej. Przedstawiono wymagania funkcjonalne i niefunkcjonalne, proces selekcji i priorytetyzacji inicjatyw automatyzacyjnych oraz faktyczną realizację wdrożenia w przedsiębiorstwie.

Rozdział szósty „*Synteza wyników, implikacje dla teorii zarządzania i praktyki biznesowej oraz rekomendacje badawcze”* stanowi syntezę wyników badań i wdrożeń. Autor formułuje wkład teoretyczny w postaci rozszerzenia modelu SECI o fazę Augmented Combination, przedstawia implikacje dla praktyki zarządzania oraz wskazuje ograniczenia pracy i kierunki dalszych badań.

Podsumowując, całość rozprawy cechuje się wysokim poziomem spójności i dojrzałości strukturalnej, a jej układ w pełni odpowiada przyjętej koncepcji badawczej i standardom doktoratu

wdrożeniowego, prowadząc czytelnika w sposób konsekwentny od fundamentów teoretycznych do wartościowych wniosków aplikacyjnych.

Zastosowana metodologia badawcza została dobrana adekwatnie do charakteru problemu badawczego. Połączenie Design Science Research i Action Research umożliwiło zarówno projektowanie artefaktu, jak i jego empiryczną walidację w rzeczywistym środowisku organizacyjnym. Na szczególne podkreślenie zasługuje iteracyjny charakter badań, triangulacja źródeł danych oraz transparentne opisanie roli badacza.

Wdrożenie rozwiązania stanowi centralny element rozprawy i jej niewątpliwie mocną stronę. Zaprojektowany prototyp automatyzacji procesu sprzedaży został wdrożony i poddany ewaluacji w rzeczywistych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Proces wdrożeniowy został poprzedzony pogłębioną diagnozą organizacyjną i procesową, uwzględniał zarówno aspekty technologiczne, jak i organizacyjne oraz behawioralne, a także był realizowany w sposób etapowy, z zastosowaniem mechanizmów monitoringu i oceny efektów ex post.

Należy zauważyć, że silne zaangażowanie Autora w funkcjonowanie badanej organizacji, choć metodycznie uzasadnione w paradygmacie Action Research oraz w sposób transparentny opisane, może rodzić pytania dotyczące obiektywności interpretacji uzyskanych wyników. Autor wykazuje jednak świadomość tego ograniczenia i podejmuje działania mające na celu jego minimalizację, m.in. poprzez zastosowanie triangulacji źródeł danych oraz systematyczną refleksję metodologiczną, co należy ocenić pozytywnie.

Autor w podrozdziale 6.4 wskazuje na ograniczenia i kierunki dalszych badań, nie odnosi się jednak wprost do możliwości replikacji przeprowadzonych badań oraz transferowalności zaproponowanego rozwiązania do innych przedsiębiorstw sektora MŚP, funkcjonujących w odmiennych branżach lub warunkach organizacyjnych. Doktorant wspomina (str. 319 *„dalsze badania …. pozwolą na ocenę, na ile te wnioski mogą być przeniesione na szerszą grupę organizacji w sektorze MŚP”)*. W tym kontekście chciałabym, aby Doktorant odniósł się do pytań mających charakter doprecyzowujący:

- W jaki sposób zaproponowany i wdrożony prototyp automatyzacji procesów biznesowych różni się od standardowych rozwiązań automatyzacyjnych stosowanych w sektorze MŚP?

- Jak Pan z własnej perspektywy praktyka ocenia możliwość przeniesienia (transferowalności) zaproponowanego rozwiązania do innych organizacji sektora MŚP, działających w odmiennych uwarunkowaniach branżowych i organizacyjnych?

Rozprawa w sposób przekonujący dokumentuje, że wdrożenie wywarło realny wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz na procesy uczenia się zachodzące na poziomie jednostki, zespołu i całej organizacji. Tym samym praca spełnia kluczowy warunek doktoratu wdrożeniowego, jakim jest wykazanie praktycznej użyteczności zaproponowanego rozwiązania oraz jego wartości aplikacyjnej.

Ocena strony formalnej rozprawy

Rozprawa została napisana językiem poprawnym, precyzyjnym i zrozumiałym oraz opracowana zgodnie z obowiązującymi standardami formalnymi właściwymi dla rozpraw doktorskich w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autor posługuje się konsekwentnym aparatem pojęciowym, zachowuje spójność terminologiczną oraz klarowność wywodu, co sprzyja czytelności i jednoznaczności prezentowanych treści. Należy jednak odnotować występowanie pojedynczych uchybień redakcyjnych i edytorskich, wymagających korekty. Przykładowo, na stronie 284 pojawiają się stwierdzenia („Jak zauważają Argyris i Schön…", „Literatura wskazuje, że tak złożona natura…") pozbawione odpowiednich przypisów bibliograficznych. Ponadto, w przypadku tabeli 8 (*Zestawienie definicji organizacji uczącej się w literaturze badawczej*), zasadne byłoby uporządkowanie definicji według kryterium chronologicznego, co pozwoliłoby lepiej ukazać ewolucję pojęcia w czasie.

Nieliczne drobne uchybienia literowe i stylistyczne, trudne do całkowitego wyeliminowania przy znacznej objętości tekstu, nie wpływają negatywnie na ogólnie pozytywny odbiór rozprawy ani na jej walory merytoryczne. Percepcję treści dodatkowo ułatwiają liczne tabele, rysunki oraz schematy, które zostały przygotowane z należytą starannością i w większości właściwie osadzone w toku narracji.

W odniesieniu do struktury formalnej rozprawy należy zwrócić uwagę na brak pełnej spójności w konstruowaniu hierarchii rozdziałów i podrozdziałów. W pracy zastosowano niejednolite podejście do podziału treści, co może wynikać z odmiennych koncepcji strukturyzacji tekstu, jednak w efekcie prowadzi to do pewnych niespójności formalnych. Zauważalne jest bowiem, że niektóre jednostki redakcyjne pierwszego i drugiego poziomu (m.in. rozdziały 1, 2 oraz 5) pełnią wyłącznie funkcję porządkującą i nie zawierają samodzielnej treści, podczas gdy inne jednostki na analogicznym

poziomie (np. rozdział 3) obejmują już treści merytoryczne. Dodatkowo występują przypadki, w których podrozdziały drugiego poziomu (np. 3.3) nie zawierają treści, podczas gdy inne jednostki na tym samym poziomie zostały wypełnione materiałem merytorycznym.

W mojej ocenie zasadne byłoby uproszczenie i ujednolicenie struktury pracy w taki sposób, aby jednostki redakcyjne na tym samym poziomie hierarchii pełniły porównywalne funkcje i zawierały spójną zawartość merytoryczną.

Podsumowując, wskazane niedoskonałości mają charakter formalno-redakcyjny i incydentalny. Nie obniżają one w sposób istotny walorów poznawczych ani wartości merytorycznej rozprawy, a ich korekta mogłaby dodatkowo podnieść klarowność, spójność oraz estetykę opracowania.

Konkluzja

Podsumowując opinię na temat rozprawy doktorskiej, odniosę się do kryteriów stawianych pracom doktorskim w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W myśl art. 187 „rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej" a jej przedmiotem jest „oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne".

1. Oceniana rozprawa stanowi prezentację **ogólnej wiedzy teoretycznej** mgra Konrada Liszczyka. Oceniana rozprawa prezentuje wysoki poziom przygotowania teoretycznego Autora w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Trafnie dobrana i aktualna problematyka wpisuje się w kluczowe nurty badań nad transformacją cyfrową, automatyzacją procesów biznesowych oraz zarządzaniem wiedzą, a jej osadzenie w realiach sektora MŚP stanowi istotny walor poznawczy. Na podkreślenie zasługuje również właściwa identyfikacja luki badawczej, w szczególności w zakresie ograniczeń klasycznych modeli zarządzania wiedzą w warunkach rosnącej roli automatyzacji i sztucznej inteligencji.
2. W rozprawie doktorskiej mgr Konrad Liszczyk wykazał **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.** Cele oraz pytania badawcze pozostają spójne z przyjętymi założeniami metodologicznymi, a konsekwentne zastosowanie podejścia łączącego Design Science Research i Action Research umożliwiło zarówno projektowanie artefaktu, jak i jego

empiryczną walidację w rzeczywistym środowisku organizacyjnym, przy zachowaniu wysokiej świadomości metodologicznej.

3. Rozprawa doktorska mgra Konrada Liszczyka stanowi **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego**, wnosząc istotny wkład w badania nad relacją pomiędzy automatyzacją procesów biznesowych a uczeniem się organizacyjnym w sektorze MŚP. Oryginalność pracy przejawia się w ujęciu automatyzacji jako mechanizmu wspierającego procesy uczenia się organizacji, a także w zaprojektowaniu i empirycznej weryfikacji prototypu automatyzacji procesu sprzedaży. Dodatkowym walorem jest propozycja rozszerzenia modelu SECI o fazę Augmented Combination, podkreślająca komplementarną współpracę wiedzy ludzkiej i maszynowej oraz wyraźny wymiar aplikacyjny pracy.

Wniosek o wyróżnienie rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska mgra Konrada Liszczyka stanowi opracowanie o wysokiej wartości naukowej i aplikacyjnej, które w sposób konsekwentny realizuje założenia doktoratu wdrożeniowego, a jednocześnie wykracza poza jego standardowy zakres. Na tle innych prac tego typu wyróżnia się nie tylko skalą i dojrzałością przeprowadzonych badań, lecz przede wszystkim spójną integracją warstwy teoretycznej, metodologicznej i empiryczno-wdrożeniowej.

Na szczególne podkreślenie zasługuje konsekwentne zastosowanie hybrydowego podejścia badawczego łączącego Design Science Research oraz Action Research, umożliwiającego realizację iteracyjnego cyklu badawczo-wdrożeniowego przy zachowaniu wysokiej transparentności metodologicznej. Opracowanie i empiryczna weryfikacja autorskiej metodyki wdrażania automatyzacji procesów w organizacji uczącej się sektora MŚP, potwierdzone rzeczywistym wdrożeniem prototypu, stanowią osiągnięcie o wysokiej wartości naukowej i aplikacyjnej, rzadko spotykane w rozprawach doktorskich o profilu wdrożeniowym. Uzyskane wyniki oraz opracowane artefakty mają wyraźną użyteczność praktyczną, dostarczając kadrze zarządzającej MŚP konkretnych narzędzi i rekomendacji wspierających realizację transformacji cyfrowej zintegrowanej z rozwojem organizacji uczącej się.

Na uwagę zasługuje również wyraźny wkład teoretyczny rozprawy. Autor, wychodząc od krytycznej analizy klasycznych modeli zarządzania wiedzą, w szczególności modelu SECI, proponuje jego rozszerzenie o fazę Augmented Combination, która konceptualizuje współdziałanie wiedzy

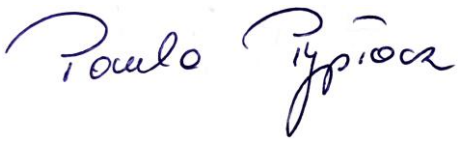
ludzkiej i maszynowej w środowisku silnie zdigitalizowanym. Propozycja ta została nie tylko teoretycznie uzasadniona, lecz także osadzona w wynikach badań empirycznych i obserwacjach wdrożeniowych, co znacząco zwiększa jej wiarygodność naukową. Zaproponowane ujęcie ma potencjał uniwersalizujący i może stanowić punkt odniesienia dla dalszych badań nad organizacjami inteligentnymi i uczeniem się organizacyjnym w warunkach automatyzacji i sztucznej inteligencji

Mając na uwadze:

- oryginalność podjętej problematyki,
- wysoki poziom dojrzałości metodologicznej,
- znaczący i dobrze udokumentowany wkład teoretyczny,
- wyjątkowo silny komponent aplikacyjny potwierdzony rzeczywistym wdrożeniem,

należy uznać, że recenzowana rozprawa doktorska zasługuje na wyróżnienie, spełniając nie tylko formalne kryteria oceny, lecz także wyraźnie przewyższając standardowy poziom prac doktorskich w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgra Konrada Liszczyka nt. *Koncepcja prototypu automatyzacji procesów biznesowych w organizacji uczącej się*, napisana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Iwony Chomiak-Orsy, prof. UEW **spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim** określone w art. 187 Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20 lipca 2018r. (Dz.U. 2018, poz. 1668 ze zm.) i może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. **Wnoszę więc o dopuszczenie jej do publicznej obrony** oraz **o przyznanie wyróżnienia.**



KISZ
Katedra Informacyjnych Systemów Zarządzania - Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa
tel. +48 34 325 02 12, e-mail: wz_bok_3@wz.pcz.pl
www.wz.pcz.pl