

Wpł. dn. ...*11.04.2022*.....

*Łosy*

Dr hab. inż. Katarzyna Rostek, prof. uczelni

Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej

## **RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

mgr Edyty Kowalskiej

pt. *Wykorzystanie e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się*

napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Doroty Jelonek (promotor)  
oraz dra inż. Tomasza Turka (promotor pomocniczy)

Niniejsza recenzja powstała na podstawie zlecenia zawartego w piśmie nr R-WZ-BD-510-4/2019 z dnia 23-02-2022, podpisanego przez Kierownika dyscypliny naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości, dr hab. Agatę Mesjasz-Lech, prof. PCz, zawiadamiającego o powierzeniu mi funkcji recenzenta przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości w Politechnice Częstochowskiej. Uchwała dotyczy przewodu doktorskiego mgr Edyty Kowalskiej oraz rozprawy doktorskiej pt. *Wykorzystanie e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się*, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Doroty Jelonek (promotor) oraz dra inż. Tomasza Turka (promotor pomocniczy). Recenzja dotyczy tych obszarów, które zostały wskazane jako kluczowe w ocenie rozprawy doktorskiej w Ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* z dnia 20 lipca 2018r. (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, art. 187), a w szczególności na:

- znaczeniu zdefiniowanego problemu naukowego oraz oryginalności jego rozwiązania,
- ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości,
- umiejętności i dojrzałości Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Analizie poddałam również strukturę pracy, a recenzję zakończyłam wymaganą konkluzją końcową.

## **Analiza struktury pracy**

Recenzowana rozprawa doktorska (o objętości 240 stron) zawiera sześć rozdziałów głównych, wstęp, zakończenie, bibliografię, spisy rysunków, tabel i wykresów, dwa załączniki oraz podsumowanie w języku angielskim.

W ramach wstępu (8 stron) opisane zostało wprowadzenie do tematyki pracy oraz zidentyfikowana luka badawcza, a także zdefiniowano hipotezę główną oraz trzy hipotezy szczegółowe. W zakres wstępu wchodzi również definicja celów pracy – poznawczego, badawczego i utylitarneho, procedura badawcza, jak również charakterystyka zrealizowanych w toku pracy zadań badawczych. Zamyka tę część pracy szczegółowy opis struktury pracy.

Rozdział pierwszy (22 strony) odnosi się do wybranych aspektów zarządzania wiedzą w organizacji i ma charakter analizy teoretycznej. Zawiera analizę takich pojęć jak: wiedza jako zasób organizacji, modele tworzenia wiedzy w organizacji, procesy gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy w organizacji oraz typologię organizacji opartych na wiedzy. Za mankament uważam brak podsumowania rozdziału, przez co jego charakter opisowy przeważa nad charakterem analitycznym, a tym samym maleje jego znaczenie w kontekście całości pracy.

Rozdział drugi (44 strony) ma również charakter analizy teoretycznej, dotyczącej procesu uczenia się organizacji. Obejmuje analizę takich pojęć jak: założenia uczenia się w organizacji, koncepcję organizacji uczącej się, koncepcję organizacyjnego uczenia się, rozwój organizacji uczącej się, organizacyjne oduczanie się. Zaprezentowany materiał teoretyczny potwierdza głębokość i szeroki zakres przeprowadzonych badań teoretycznych. Ponowny brak podsumowania ogranicza możliwość bezpośredniego odniesienia wyników rozdziału do całości wyznaczonych we wstępie założeń pracy.

Rozdział trzeci (31 stron) dotyczy aspektów teoretycznych e-learningu jako narzędzia wspierającego proces uczenia się w organizacji. W ramach rozdziału omówione zostały takie zagadnienia jak: e-learning jako zdalne środowisko uczenia się, znaczenie i zastosowanie e-learningu w Polsce i na świecie, angażujące technologie szkoleniowe w e-learningu, model uczenia i poziomy dojrzałości e-learningu korporacyjnego, e-learning w organizacjach sektora dóbr szybko zbywalnych. Ten rozdział również nie posiada podsumowania, odnoszącego jego treści do całości pracy.

Rozdział czwarty (21 stron) ma charakter koncepcyjno-twórczy, a jego podstawowym elementem jest propozycja autorskiego modelu rozwoju organizacji uczącej się. Celem modelu jest zapewnienie odwzorowania korzyści wynikających z doświadczeń zgromadzonych w ramach szkoleń prowadzonych w trybie e-learningu, w procesie rozwoju organizacji uczącej się. Bardzo ważnym elementem tego rozdziału jest konceptualizacja modelu badawczego, poprzez zdefiniowanie podstawowych jego wymiarów oraz zmiennych obserwowalnych uszczegóławiających te wymiary.

Rozdział piąty (50 stron) dotyczy weryfikacji autorskiego modelu rozwoju organizacji uczącej się na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych oraz jakościowych (zastosowanie triangulacji metodologicznej). Przy czym bieżący rozdział relacjonuje dobór próby badawczej, szczegóły przeprowadzonego procesu analitycznego oraz podsumowanie wyników badania

ilościowego. Rozdział ten uważam za szczególnie wartościowy, w szczególności w świetle potwierdzenia umiejętności i dojrzałości Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Rozdział szósty (12 stron) stanowi uzupełnienie zastosowanej w pracy triangulacji metodologicznej o badania jakościowe, którym jest studium przypadku. Celem tego badania było poznanie opinii menedżerów wybranego przedsiębiorstwa w zakresie stosowalności i użyteczności metody e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się. W mojej opinii jednak rozdział ten został niewłaściwie ulokowany w strukturze pracy, ewentualnie nie dość precyzyjnie została określona rola jego zawartości w całościowej logice struktury pracy.

Część zasadniczą pracy zamyka jej zakończenie (6 stron), w którym Doktorantka dokonała rozliczenia z przyjętych założeń pracy – jej celów, hipotez badawczych oraz zaprezentowała rekomendacje końcowe, płynące z doświadczeń nabytych w ramach weryfikacji modelu. W ostatnich zdaniach podsumowania Autorka wskazała kierunki dalszych badań nad tematyką podjętą w recenzowanej dysertacji.

Po zakończeniu występują w pracy elementy uzupełniające w postaci bibliografii (26 stron), spisu rysunków, spisu tabel, spisu wykresów oraz załączników pracy. Całość stanowi poprawny strukturalnie i logicznie układ pracy naukowej. W tym zakresie zwraca również uwagę estetyka i przejrzystość redakcji manuskryptu oraz poprawność i klarowność języka stosowanego w pracy. Autorka nie uniknęła jednak popełnienia niewielkich błędów edytorskich, jak błędny numer celu zadania 4 (jest cel zadania 2) na rys. W.2, str. 8, czy zmienne obserwowane (zamiast obserwowalne) w tytule podrozdziału 4.3.2. Niemniej są to drobiazgi nie mające wpływu na bardzo pozytywny, całościowy odbiór estetyki i staranności przygotowania redakcyjnego pracy.

### **Znaczenie zdefiniowanego problemu naukowego oraz oryginalność jego rozwiązania**

Praca koncentruje się na problemie dotyczącym efektywnego wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się, a w szczególności na zidentyfikowanej luce badawczej – niedostatecznego opisanie problemu w sektorze dóbr szybko zbywalnych.

Tematyka wykorzystania e-learningu w rozwoju społecznym, gospodarczym oraz organizacyjnym jest obecna w bazach naukowych (np. Web of Science) od początku obecnego wieku. Zainteresowanie tą tematyką stopniowo rosło i od roku 2012 utrzymuje się na mniej więcej stałym poziomie (około 100 publikacji rocznie w bazie WoS). Jeszcze dłużej, bo od początku lat 90-tych ubiegłego wieku eksplorowana jest tematyka organizacji uczących się. Tutaj również stabilizacja publikacyjna w zakresie problematyki przypada na rok 2012 (około 300 publikacji rocznie w bazie WoS).

Inaczej wygląda kwestia opracowań naukowych dotyczących sektora dóbr szybko zbywalnych (FMCG – Fast Moving Consumer Goods). W tym wypadku liczba artykułów indeksowanych w bazie WoS to zaledwie od kilku do kilkunastu rocznie (począwszy od roku 2010). Zatem można stwierdzić, że obszar FMCG jest z pewnością zakresem nowym, oczekującym dopiero

na eksplorację i dogłębne zbadanie, a biorąc pod uwagę znaczenie tego sektora dla funkcjonowania społeczno-gospodarczego, niewątpliwie wartym poświęcenia mu uwagi.

Biorąc pod uwagę powyższe uważam, że problem naukowy podjęty przez Doktorantkę jest znaczący, ponieważ stanowi przedmiot zainteresowania badaczy i praktyków od kilkunastu lat. Jednocześnie jego nowe ujęcie w perspektywie zaproponowanej luki badawczej, powoduje ukierunkowanie rozwiązania tego problemu na sektor o wysokim znaczeniu dla gospodarki i społeczeństwa, ale nadal niedostatecznie zbadanym i opisanym.

### **Ogólna wiedza teoretyczna z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości**

W strukturze dysertacji Autorka przedstawiła trzy rozdziały (1, 2 i 3), które prezentują wyniki przeprowadzonej analizy literaturowej zagadnień z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

W zakresie rozdziału pierwszego były to wybrane zagadnienia zarządzania wiedzą w organizacji. Przedstawiono w nim sposób postrzegania wiedzy jako zasobu organizacji. W tym zakresie Autorka odwołuje się do klasyków tematu i prezentuje jego ujęcie historyczne. Następnym zagadnieniem są modele tworzenia wiedzy w organizacji (dokonano przeglądu czterech wybranych modeli), również ukazane w perspektywie publikacji klasycznych. Prezentacja procesów gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy w organizacji została wykonana z udziałem pozycji klasycznych oraz nowszych, uwzględniających ostatnie dokonania w tym zakresie. Wyróżniono wśród nich zarządzanie procesami kodyfikacji oraz personalizacji wiedzy w kształceniu e-learningu. Ostatni podrozdział wprowadza typologię organizacji opartych na wiedzy w ujęciu publikacji klasycznych oraz nowych. W ramach tego podrozdziału omówione zostały organizacje uczące się, inteligentne, sieciowe oraz wirtualne. Uważam zawartość tego rozdziału za wartościowy i wyczerpujący. Jego mankamentem, jak wspomniałam powyżej, jest brak podsumowania, które jest tym bardziej znaczące, że powinno stanowić rozliczenie z częściową realizacją celu zadania badawczego 1 (rysunek W.2, str. 8), czyli opracowania teoretycznych podstaw prowadzących do sformułowania celów oraz hipotez badawczych.

W zakresie rozdziału drugiego Doktorantka przedstawiła założenia uczenia się organizacji, wyszczególniając klasyfikację teorii uczenia się w organizacji, a następnie szeroko charakteryzując te teorie oraz powiązane z nimi szczegółowe modele uczenia się (przedstawiono dziewięć charakterystyk teorii oraz modeli). Tutaj również Autorka zastosowała podejście łączone, wykorzystując literaturę klasyczną oraz współczesną. Koncepcja organizacyjnego uczenia się została omówiona przez pryzmat przeglądu definicji procesu organizacyjnego uczenia się oraz wybranych modeli organizacyjnego uczenia się (dokonano przeglądu czterech wybranych modeli). Podrozdział został skonkludowany listą czynników sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się. W zakresie tego podrozdziału cytowania literatury najnowszej przeważają klasyków tematu. Prezentacja koncepcji organizacji uczącej się obejmuje przegląd definicji klasycznych i współczesnych, charakterystyki organizacji uczącej się, jak również porównanie znaczenia pojęć organizacji uczącej się oraz organizacyjnego uczenia się. Ten podrozdział ponownie prezentuje perspektywę dwóch światów – klasycznych i współczesnych teorii i wiedzy. Kolejne

zagadnienie analizowane w ramach tego rozdziału to rozwój organizacji uczącej się, w zakresie którego przedstawiono trzy klasyczne modele rozwoju organizacji. Do omówienia tych zagadnień Doktorantka wykorzystwała zarówno pozycje literatury klasycznej, jak i najnowszej. Na uwagę zasługuje również ostatni podrozdział, w którym Autorka odnosi się do organizacyjnego oduczania się, jako warunku zastosowania nowej wiedzy w organizacji. Treść tego podrozdziału została przedstawiona z perspektywy zarówno pozycji klasycznych, jak i najnowszych. Należy podkreślić głębie przeprowadzonej w niniejszym rozdziale analizy literaturowej oraz wielość zagadnień poruszonych i omówionych w tym zakresie tematycznym. Podobnie jak w przypadku rozdziału poprzedniego, brak podsumowania rzutuje na aspekt rozliczenia cząstkowej realizacji dwóch zadań badawczych (rysunek W.2, str. 8) – zadania badawczego 1 oraz 4 (którym jest realizacja celu głównego oraz hipotezy głównej rozprawy).

W rozdziale trzecim zaprezentowano e-learning w roli narzędzia wspierającego proces uczenia się w organizacji. W pierwszym podrozdziale e-learning został opisany w kontekście środowiska zdalnego uczenia się. Jego zawartość objęła przegląd definicji e-learningu oraz pięciu generacji jego rozwoju. Poza elementami definicyjnymi i pojęciowymi w tym podrozdziale przeważało cytowanie pozycji najnowszych. Podrozdział został podsumowany wynikami przeprowadzonej analizy SWOT e-learningu. Nie jest to wprost wyjaśnione, ale rozumiem, że analiza ta została wykonana na podstawie literatury tematu oraz badań wtórnych. Jako podsumowanie e-learningu w roli narzędzia wspomagającego proces uczenia się w organizacji oczekiwałabym, że wyniki tej analizy zostaną odzwierciedlone, a co najmniej uwzględnione w części koncepcyjno-badawczej pracy. Nie znajduję jednak takiego bezpośredniego nawiązania, stąd wynika moje pytanie – w jakim zakresie i w jaki sposób wyniki analizy SWOT, a także pozostałych analiz treści teoretycznych oraz badań wtórnych zostały wykorzystane do konceptualizacji struktury i zawartości modelu? Przy czym oczekiwałabym bezpośrednich wskazań i odwołań, a nie jedynie uogólnionych stwierdzeń w tym zakresie.

W kolejnym podrozdziale rozdziału trzeciego Autorka odniosła się do znaczenia i poziomu zastosowania e-learningu w Polsce i na świecie. Nie zabrakło w nim odniesień do bieżącej sytuacji pandemii COVID-19 oraz wykorzystania zaawansowanych technologii z grupy AI, VR, AR oraz elementów grywalizacji. Tekst podrozdziału odwołuje się w oczywisty sposób do pozycji literaturowych z ostatnich czterech lat. Kolejną perspektywą odniesienia stały się angażujące technologie szkoleniowe w e-learningu, a wśród nich samokształcenie, klasy wirtualne, gry symulacyjne, rzeczywistość wirtualna i rozszerzona, współpraca zdalna oraz zasoby wirtualne. Tutaj również cytowane są pozycje najnowsze, co najwyżej kilkuletnie. Następnym istotnym tematem rozdziału trzeciego był przegląd trzech klasycznych modeli uczenia oraz charakterystyka pięciu poziomów dojrzałości e-learningu organizacyjnego. Wykorzystano do realizacji tego podrozdziału najnowszą literaturę tematu. Zakończeniem rozdziału są rozważania dotyczące e-learningu w organizacjach dóbr szybko zbywalnych. Jest to pierwsze w pracy nawiązanie do tematyki ograniczającej, a jednocześnie ukierunkowującej zakres realizacji tytułu pracy. Zastosowane w tym obszarze odniesienia literaturowe pochodzą z okresu ostatnich kilku lat. Dotkliwy jest natomiast brak podsumowania tego rozdziału tym bardziej, że jest on składową każdego z czterech zadań badawczych wyspecyfikowanych w tabeli na str. 8 pracy.

Analizując bibliografię pracy należy stwierdzić, że została ona właściwie dobrana do tematyki pracy. Obejmuje zarówno istotne pozycje klasyczne, prezentujące głębie i kontekst wiedzy teoretycznej, jak i te najnowsze, niezbędne do zilustrowania aktualnych trendów, zmian i tendencji rozwojowych. Cytowane są w pracy zarówno pozycje polsko, jak i angielskojęzyczne, co pozwala stwierdzić wszechstronność zaprezentowanego materiału oraz spełnienie wymagania w zakresie uwzględnienia kontekstu międzynarodowego w treści pracy.

Całość przeprowadzonej oceny tego aspektu rozprawy doktorskiej pozwala stwierdzić, jednoznacznie pozytywne potwierdzenie spełnienia wymagania wykazania się przez Doktorantkę ogólną wiedzą teoretyczną z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

### **Umiejętności i dojrzałość w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**

Ten element oceny rozprawy doktorskiej wymaga uwzględnienia jej wstępu, rozdziałów pracy 4, 5 i 6 oraz zakończenia.

We wstępie Autorka sformułowała problem badawczy jako *efektywne wykorzystanie e-learningu w organizacjach uczących się z perspektywy teorii oraz empirii tematu*. W tym kontekście zidentyfikowała również lukę badawczą, jako *niewystarczające rozpoznanie problemu e-learningu w organizacjach uczących się sektora dóbr szybko zbywalnych*.

Doktorantka zaproponowała również hipotezę główną dysertacji: *Wykorzystanie e-learningu w procesie organizacyjnego uczenia się wpływa istotnie i pozytywnie na rozwój organizacji uczącej się*. Hipoteza główna została uszczegółowiona przez trzy hipotezy badawcze, nawiązujące kolejno do *istotnego i pozytywnego wpływu e-learningu na rozwój organizacji uczącej się (H1)* oraz *na proces organizacyjnego uczenia się (H2)*, jak również *istnienie istotnej i pozytywnej zależności rozwoju organizacji uczącej się od procesu organizacyjnego uczenia się (H3)*. Tym samym Doktorantka odniosła się do wszystkich dwuwartościowych zależności elementów strukturalnych hipotezy głównej.

Celem głównym rozprawy jest *konceptualizacja modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się*. Wskazane zostały również cele szczegółowe:

- poznawczy – *identyfikacja roli e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się*,
- badawczy – *empiryczna weryfikacja wpływu e-learningu na rozwój organizacji uczącej się oraz proces organizacyjnego uczenia się*,
- utylitarny – *rozpoznanie możliwości wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się*.

Pewien niepokój budzi fakt, że żadna z hipotez ani chociaż celów pracy nie odwołuje się wprost do wskazanej przez lukę badawczą organizacji sektora dóbr szybko zbywalnych. Tym samym powstaje pytanie, jakie miejsce w niniejszej pracy zajmuje obszar, który powinien wyznaczać zakres jej realizacji?

Przedstawione we wstępie hipotezy badawcze zostały uszczegółowione w rozdziale czwartym do następujących obszarów teoretycznych modelu badawczego – e-learningu, rozwoju organizacji uczącej się oraz procesu organizacyjnego uczenia się. W każdym z obszarów

zdefiniowano zmienne obserwowalne, dla których wyznaczanie wartości odbywało się na podstawie odpowiedzi na pytania szczegółowe w ankiecie badawczej, na podstawie analizy literaturowej przeprowadzonej w rozdziałach poprzedzających oraz konsultacji z ekspertami. Dodatkowo zmienne obserwowalne w obszarze rozwoju organizacji uczącej się zostały uszczegółowione do czterech wymiarów, wynikających ze zdefiniowanego w niniejszym rozdziale autorskiego modelu zarządzania rozwojem organizacji uczącej się. W toku definiowania wymiarów pominięto ostatni z etapów modelu zarządzania rozwojem organizacji uczącej się, a mianowicie etap innowacyjności i inteligencji. Stąd wynika moje pytanie – dlaczego Autorka wykluczyła ten etap z konstrukcji modelu badawczego?

Rozdział piąty zawiera weryfikację modelu wykorzystania e-learningu w rozwoju organizacji uczącej się w świetle badań ilościowych. W rozdziale tym została szczegółowo opisana metodologia badań oraz charakterystyka grupy badawczej. W tym miejscu pojawia się wyjaśnienie dla brakującego wcześniej zakresu pracy, ponieważ zarówno wykorzystany w pracy przypadek użycia, jak i grupa respondentów badania ilościowego (217 podmiotów) pochodziły z sektora dóbr szybko zbywalnych. Dobór próby do badania ilościowego był celowy i przeprowadzony na podstawie pozytywnych odpowiedzi wywiadu wstępnego, potwierdzającego przynależność respondenta do grupy organizacji uczących się. Dobór grupy badawczej, jej licznosc oraz dyscyplinę przeprowadzenia badań uważam za wzorcową i silną stroną recenzowanej pracy.

Wykorzystując analizę czynnikową udowodniono, że wartości zmiennych latentnych, zdefiniowanych w ramach czterech modeli mierzących wpływ e-learningu na proces organizacyjnego uczenia się oraz poszczególne etapy rozwoju organizacji uczącej się (obszary modelu badawczego), są możliwe do wyznaczenia za pośrednictwem zmiennych obserwowalnych modelu. W konsekwencji mogą zatem posłużyć, jako podstawa do zbadania zależności pomiędzy zmienną egzogeniczną oraz zmiennymi endogenicznymi. Działanie to zostało przeprowadzone z wykorzystaniem modelu równań strukturalnych SEM, gdzie estymacja parametrów modelu została dokonana metodą mieszaną GLS-ML (metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów oraz największej wiarygodności). Do oceny jakości wyników modelu wykorzystano wybrane wskaźniki dopasowania (m.in. funkcję rozbieżności, maksymalny moduł gradientu, statystykę chi-kwadrat). W przeprowadzonej w podsumowaniu rozdziału dyskusji wyników badań potwierdzono występowanie zależności o charakterze przyczynowym zmiennej e-learning (zmienna egzogeniczna) oraz zmiennych odpowiadających poszczególnym etapom rozwoju organizacji uczącej się. Przy czym najsilniejszy wpływ odnotowywany jest na etapie tworzenia środowiska sprzyjającego rozwojowi organizacji uczącej się. Potwierdzono również wpływ zmiennej e-learning na proces organizacyjnego uczenia się, w szczególności na etapie konceptualizacji sposobu zarządzania oraz cyklicznego diagnozowania, doskonalenia organizacyjnego uczenia się oraz antycypacji przyszłych potrzeb. Ostatnią przebadaną i udowodnioną zależnością był wpływ zmiennej organizacyjnego uczenia się na poszczególne etapy rozwoju organizacji uczącej się, gdzie wykazano istnienie silnej zależności na każdym z etapów, a w szczególności na etapie wzmocnienia elementów rozwoju organizacji uczącej się.

Analiza ilościowa, której wyniki były prezentowane i zostały skomentowane w treści rozdziału piątego, stanowi również podstawę udowodnienia hipotez badawczych zdefiniowanych w pracy. Szkoda zatem, że w treści rozdziału zabrakło bezpośrednich odwołań do tych hipotez oraz ich dowodów, co w znaczący sposób wzmocniłoby stwierdzenia umieszczone w zakończeniu pracy na str. 194-195.

Rozdział szósty obejmuje przykład zastosowania modelu w odniesieniu do wybranej organizacji uczącej się. Rozdział rozpoczyna uzasadnienie zastosowania oraz ogólnego znaczenia metody studium przypadku w badaniach prowadzonych w naukach o zarządzaniu i jakości. Następnie zaprezentowana została charakterystyka wybranego przedsiębiorstwa sektora dóbr szybko zbywalnych. W kolejnym podrozdziale opisano wyniki wywiadów przeprowadzonych w ramach realizowanego badania. W szczególności wyodrębniono kontekst uczenia się online, etap konceptualizacji sposobu zarządzania, etap wyznaczania elementów rozwoju organizacji uczącej się, etap tworzenia środowiska sprzyjającego rozwojowi, etap cyklicznego diagnozowania, doskonalenia procesów organizacyjnego uczenia się i antycypację przyszłych potrzeb oraz etap innowacyjności i inteligencji. Rozdział został podsumowany odniesieniem się do uzyskanych wyników badań jakościowych.

Ulokowanie rozdziału 6 na samym końcu pracy uważam za niezgodne z logiką postępowania twórczo-badawczego, opisaną na str. 132 pracy. Zgodnie z zamieszczonym tamże opisem, wykorzystany w pracy przypadek użycia posłużył zarówno do sformułowania hipotez badawczych, jak i do skonstruowania modelu badawczego. Zatem logiczne byłoby ułożenie go (a przynajmniej tej jego części, która odpowiada przeprowadzonym badaniom wstępnym) w rozdziale czwartym, opisującym konstrukcję modelu, albo nawet rozdziale poprzedzającym rozdział czwarty, podsumowującym przeprowadzone analizy literatury i badań wtórnych oraz przypadku użycia jako badania pierwotnego, w formule zdefiniowania założeń do konstrukcji modelu przedstawionej w rozdziale czwartym. Takie działanie wzmocniłoby udział specyfiki sektora dóbr szybko zbywalnych w koncepcji modelu, czego brakuje w zastosowanym podejściu do prezentacji materiału badawczego pracy.

Zakończenie pracy zawiera rozliczenie się z założeniami pracy (tj. jej celami oraz hipotezami). Uwzględnia również listę rekomendacji w zakresie działań, które powinny podejmować organizacje uczące się sektora dóbr szybko zbywalnych w zakresie rozwoju z zastosowaniem metody e-learningu. Jak rozumiem rekomendacje są wnioskami wynikającymi z przeprowadzonej weryfikacji modelu. Zabrakło mi jednak kilku zdań wyjaśniających genezę ich powstania oraz bezpośredni związek z sektorem dóbr szybko zbywalnych. Całość kończy się wskazaniem możliwości kontynuowania i rozwijania badań, zapoczątkowanych recenzowaną pracą.

Całość przeprowadzonej oceny tego aspektu rozprawy doktorskiej pozwala stwierdzić, jednoznacznie pozytywne potwierdzenie spełnienia wymagania wykazania się przez Doktorantkę umiejętnością i dojrzałością w zakresie prowadzenia badań naukowych. Na szczególną uwagę i wyróżnienie zasługuje dyscyplina sformułowania oraz realizacji metodologii badawczej oraz klarowność i dokładność prezentacji wyników badań. Jedyna kwestia, która pozostawia w tym zakresie pewien niedosyt to prezentacja przypadku użycia, którego wykorzystanie w niniejszej pracy wydaje się być niepełne i niewłaściwie ułożone.



## Konkluzja końcowa

Podsumowując całość recenzji i odnosząc się do wymogów Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) stwierdzam, co następuje:

- recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie aktualnego oraz istotnego problemu naukowego,
- Doktorantka wykazała się szeroką wiedzą teoretyczną z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w odniesieniu do kluczowych zagadnień stanowiących zakres recenzowanej pracy,
- Doktorantka udowodniła posiadanie odpowiednich kompetencji w zakresie projektowania, planowania i realizacji badań naukowych.

Biorąc pod uwagę powyższe oraz fakt, że recenzowana rozprawa spełnia wszystkie wymogi stawiane rozprawom doktorskim przez art. 187 Ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* z dnia 20 lipca 2018r. (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668), wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości w Politechnice Częstochowskiej o dopuszczenie Doktorantki, mgr Edyty Kowalskiej, do publicznej obrony. Ze względu na wskazane przeze mnie w treści recenzji wysokie walory przedstawionej pracy, w szczególności w zakresie konstrukcji oraz realizacji procesu badawczego, wnoszę również o jej wyróżnienie.

Katrupa PStU

