

Wrocław, 12. 11. 2025 r.

Prof. dr hab. Czesław Zając

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgra Johna Muzama

pt.: „The Competency Framework of Knowledge Workers in the Age of Digital Transformation”, napisanej pod kierunkiem naukowym

dr hab. Jacka Bendkowskiego, prof. AWSB

Podstawę formalną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi Pismo z dnia 24 września 2025 roku, skierowane do mnie przez dr hab. inż. Lillę Knop, prof. P. Śl., Przewodniczącą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej w Gliwicach, w którym zostałem poinformowany o powołaniu mnie przez tę Radę w dniu 17 września 2025 r. na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej (Uchwała nr 46/2025 Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej). Podstawę prawną natomiast – Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ.U. z 2024 r. poz. 1571).

I. Ogólna charakterystyka rozprawy

Recenzowana przeze mnie rozprawa doktorska jest efektem badań naukowych przeprowadzonych przez jej autora mgra Johna Muzama. Przedmiotem tych badań było zagadnienie doskonalenia kompetencji pracowników wiedzy, a ich celem opracowanie kompleksowego modelu kompetencji, dopasowanego do specyfiki gospodarki cyfrowej. Autor rozprawy poddał analizie i ocenie to zagadnienie na gruncie teoretycznym - poprzez systematyczny przegląd literatury przedmiotu oraz na gruncie empirycznym, przy wykorzystaniu wywiadów panelowych przeprowadzonych ze specjalistami

z praktyki gospodarczej (badanie jakościowe) oraz ankiety przeprowadzonej wśród pracowników wiedzy (badanie ilościowe). Takie mieszane (kombinowane) podejście zastosowane w badaniach empirycznych, pozwoliło Doktorantowi jak sam to określił w czwartym rozdziale rozprawy, poświęconym metodyce własnych badań „w sposób dogłębny rozpoznać istotę umiejętności i kompetencji niezbędnych do osiągnięcia sukcesu we współczesnym gwałtownie zmieniającym się środowisku pracy, Pozwoliło ono rozpoznać zarówno głębokość (wymiar ilościowy), jak i szerokość (wymiar jakościowy) tych kluczowych umiejętności i kompetencji. Takie triangulacyjne podejście zwiększa wiarygodność i miarodajność uzyskanych wyników poprzez zbadanie kompetencji z wielu perspektyw” (s. 93).

Wymienione wyżej zagadnienie stanowi złożony oraz wielowymiarowy problem badawczy, trudny do naukowej eksploracji. Jest to zrazem zagadnienie interesujące poznawczo, ważne dla teorii i praktyki zarządzania.

Kandydat do stopnia naukowego doktora już we Wstępie rozprawy stwierdza, że „ (...) chociaż wiele miejsca w piśmiennictwie zostało poświęconego temu, jak transformacja cyfrowa wpływa na organizacje, to zasadnicza luka pojawia się w rozumieniu specyficznych kompetencji, które muszą doskonalić pracownicy wiedzy, by rozwijać się w zmieniającym się środowisku organizacyjnym. Transformacja cyfrowa zmieniła środowisko pracy, w kierunku kreowania nowych ról zawodowych i zaniku dotychczasowych. Wpływ tej transformacji na kompetencje pracowników wiedzy nie jest jeszcze w pełni rozpoznany. Podczas gdy organizacje adaptują się do zmieniającego się otoczenia, to pozostaje znacząca luka w zakresie identyfikacji i rozwijania specyficznych kompetencji pożądanych dla pracowników wiedzy. Dysertacja jest adresowana do zniwelowania tej luki poprzez zaproponowanie kompleksowego modelu kompetencji zbudowanego na potrzeby pracowników wiedzy w erze cyfrowej. Skoro organizacje zmieniają się w dynamiczne, powiązane relacyjne podmioty, pożądane kompetencje pracowników wiedzy powinny stale się

zmieniać. Jednak tradycyjne modele kompetencji są już niewystarczające by zaspokoić potrzeby gospodarki cyfrowej. Brak takiego kompleksowego modelu który łączy kompetencje pracowników wiedzy z wysoko zaawansowanym technologicznie środowisku organizacyjnym jest niekorzystny” (s. IX).

Stąd wybór przedmiotu badań oraz problematyki rozprawy dokonany przez mgra Johna Muzama, oceniam jako w pełni trafny.

Praca składa się z 255 stron tekstu obejmującego: spis treści, streszczenie w języku angielskim i w języku polskim, wstęp, 6 rozdziałów, podsumowanie (generalne wnioski), bibliografię, spisy: tabel i rysunków, zestawienie skrótów, zestawienie kluczowych pojęć oraz 4 załączniki. Wzbogacona została 37 tabelami oraz 16 rysunkami.

Wykorzystana w pracy bibliografia obejmuje aż 654 pozycji - artykułów z czasopism naukowych i monografii, w języku angielskimi, pobranych ze źródeł internetowych, w przeważającej liczbie zagranicznych i rodzimych autorów. Struktura oraz aktualność publikacji, na które powołuje się Autor recenzowanej pracy doktorskiej, nie rodzą wątpliwości, a ich liczba znacznie wykracza poza obowiązujące w tym zakresie, niepisane standardy. Można by z powodzeniem „obdzielić” nimi 4 prace doktorskie.

II. Ocena warstwy merytorycznej i metodycznej rozprawy

We Wstępie do rozprawy Doktorant sformułował syntetycznie ujęte przesłanki podjęcia na warsztat badawczy zagadnienia stanowiącego przedmiot rozważań w Jego dysertacji, określił problem badawczy, cel główny i siedem celów szczegółowych pracy, sześć pytań badawczych oraz trzy hipotezy. Przedstawił również syntetycznie metodykę i opis procesu literaturowych i empirycznych, własnych badań, przeprowadzonych na potrzeby związane z przygotowaniem recenzowanej pracy. Wymienione wyżej elementy szeroko zaprezentował w czwartym rozdziale rozprawy, poświęconym metodyce badań własnych. We wstępie Autor rozprawy zamieścił także opis zawartości poszczególnych rozdziałów pracy.

Z punktu widzenia metodycznego („warsztatowego”) problem badawczy nie został jednoznacznie sformułowany przez Doktoranta, np. w postaci pytania otwartego: na które mógłby udzielić odpowiedzi, wykorzystując wyniki przeprowadzonego przez Siebie systematycznego przeglądu literatury oraz wyniki własnych badań empirycznych. Autor rozprawy podjął także dość skuteczną próbę, wyjaśnienia istoty luki badawczej.

Celem głównym opracowania jest „opracowanie kompleksowego modelu kompetencji pracowników wiedzy w erze transformacji cyfrowej”. Taki model, jak sam wyjaśnił „jest zorientowany na wyposażenie pracowników wiedzy w umiejętności niezbędne do adaptacji i działania w dynamicznym, objętym permanentnym procesom cyfryzacji oraz technologicznie zintegrowanym środowisku pracy”. Ten cel uzupełniają i dopełniają cele szczegółowe w brzmieniu:

- „identyfikacja wpływu transformacji cyfrowej na struktury i procesy pracy”;
- „rozpoznanie odmiennej natury pracy opartej na wiedzy w erze cyfrowej”;
- „ocena i rozwój teoretycznych podstaw kompetencji pracownika wiedzy”;
- „rozwój kompleksowego modelu kompetencji (dopasowanego) do gospodarki cyfrowej”;
- „analiza i ocena przyszłych kierunków rozwoju kompetencji”;
- „identyfikacja kluczowych, pojawiających się kompetencji oraz możliwych sposobów przygotowania się organizacji do sprostania wymaganiom w zakresie przyszłych, pożądanych kompetencji”;
- „sprawdzenie i walidacja sformułowanych hipotez badawczych”.

Mgr John Muzam sformułował następujące pytania badawcze:

- „jak transformacja cyfrowa redefiniuje naturę pracy opartej na wiedzy i związane z nią wymagania kompetencyjne?”;
- „jakie czynniki określają pracę opartą na wiedzy w erze cyfrowej, czym ona różni się od pracy tradycyjnej i jak te czynniki najsilniej kształtują kompetencje zawodowe?”;
- „czy obecne teoretyczne podstawy kompetencji są adekwatne do charakteru pracy opartej na wiedzy w erze cyfrowej i jakie są najważniejsze ograniczenia takich teorii?”;
- „jakie specyficzne kompetencje takie jak kompetencje techniczne, poznawcze, społeczne, umiejętności zarządzania sobą, i umiejętności uczenia się są kluczowe dla pracowników wiedzy, do działania warunkach gospodarki cyfrowej i jak zmienia się ich się ich znaczenie ?”;
- „jakie pojawiające się kompetencje będą stawać się dominujące i jak organizacje mogą antycypować and przygotować się do przyszłych wymagań kompetencyjnych?”;
- „jakie są kluczowe składniki i strukturalne elementy kompleksowego modelu, uszytego dla pracowników wiedzy w erze cyfrowej?”.

Opracował również następujące hipotezy badawcze:

H1. „Zidentyfikowane grupy kompetencji obejmujące kompetencje cyfrowe, poznawcze, umiejętność uczenia się, kompetencje społeczne, umiejętność zarządzania sobą i emocjonalne, przywództwo są kluczowe dla efektywnej pracy w erze transformacji cyfrowej”;

H2. „Specyficzne kompetencje obejmujące zbiór kompetencji poznawczych (takich jak myślenie krytyczne i kreatywność), zbiór kompetencji społecznych (takich jak umiejętności komunikacyjne)

wywierają najsilniejszy pozytywny wpływ na wyniki pracy opartej na wiedzy w erze gospodarki cyfrowej”

H3. „Kompleksowy model kompetencyjny pracowników wiedzy pokazuje dynamiczne i ustrukturyzowane relacje, które mogą być efektywnie reprezentowane przez trzy wyraźnie określone podstawy: fundamentalne kompetencje, kompetencje sprawcze (operacyjne) i kompetencje strategiczne, tworzą one układ kompetencji budowanych jedne na drugich”.

Zaprezentowana przez Autora warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy zasadniczo nie budzi wątpliwości. Zwraca jedynie uwagę niepoprawnie sformułowany piąty w kolejności cel cząstkowy (szczegółowy) „analiza i ocena przyszłych kierunków rozwoju kompetencji”. Analiza bowiem jest jedną z kluczowych metod prowadzenia badań naukowych, jej wykorzystanie pozwala osiągnąć cele prowadzonych badań.

Wszystkie sformułowane przez Autora rozprawy pytania badawcze zostały zorientowane są także na identyfikację, rozpoznanie (zaczynają się od pytajnika; „Jakie?”), zabrakło wśród nich pytań wyjaśniających (zaczynających się od pytajników („Dlaczego?”, czy: „W jaki sposób?”).

Ponadto pytanie badawcze: „czy obecne teoretyczne podstawy kompetencji są adekwatne do charakteru pracy opartej na wiedzy w erze cyfrowej i jakie są najważniejsze ograniczenia takich teorii?” ma charakter zamknięty, możliwa odpowiedź na tak sformułowane pytanie może być: tak lub nie. Zamknięte pytania bez dopełnienia bardzo silnie ograniczają możliwości do uzyskania przez badacza ładunek informacji.

Moje wątpliwości budzi także sformułowania pierwszej i trzeciej hipotezy badawczej, są one bardziej tezami, stwierdzeniami niż hipotezami, trudno je jednoznacznie potwierdzić lub sfalsyfikować.

Charakter rozważanej problematyki oraz zastosowane przez Kandydata do stopnia doktora podejście jakościowe (analizę jakościową) oraz podejście ilościowe (analizę ilościową) w empirycznej eksploracji tej problematyki przemawia za sformułowaniem zarówno pytań, jak i hipotez badawczych.

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno – empiryczny. W badaniach empirycznych mgr John Muzam zastosował jakościowe i ilościowe podejście badawcze. Pierwsze z wyżej wymienionych nawiązuje do paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, jak i do paradygmatu neopozytywistycznego, które wpisują się w nurt metaforyczny oraz nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. Drugie natomiast – jest związane z nurtem systemowym, występującym w tych naukach.

Podejście badawcze zastosowane przez Doktoranta jest, według mnie, prawidłowe, adekwatne do istoty, charakteru, zakresu oraz przedmiotu badań.

Warstwa koncepcyjno-metodyczna rozprawy, zaprojektowana przez jej Autora, według mojej oceny, w pełni umożliwiła Mu osiągnięcie celów oraz udzielenie odpowiedzi na wszystkie sformułowane pytania badawcze. Stworzyła ona także wystarczające podstawy metodyczne do sprawdzenia określonych przez Niego hipotez badawczych.

Za wartościowe elementy recenzowanej pracy uznaję rezultaty studiów nad literaturą przedmiotu, a zwłaszcza wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez jej Autora. Zaliczam do nich:

- usystematyzowanie oraz autorską konceptualizację pojęć i zagadnień związanych z pojęciem transformacji cyfrowej rozpatrywanej przez pryzmat procesów pracy, wiedzy i pracowników wiedzy oraz ich kompetencji;
- rzetelną krytyczną, ale zrazem i konstruktywną analizę bogatej literatury przedmiotu, która stanowi solidny fundament do rozważań ogólnych odnośnie problematyki pracy oraz przedmiotu badań i daje podstawę do prawidłowego zaprojektowania badań empirycznych; wysoki poziom dyskursu naukowego;

- rzetelne pod względem warsztatowym przedstawienie rezultatów własnych jakościowych badań empirycznych;
- wartościową, analizę uzyskanych danych ilościowych odnośnie przedmiotu badań, ocena wyników tej analizy, dokonana przy profesjonalnym wykorzystaniu bogatego aparatu statystycznego, pozwoliła dokonać sprawdzenia sformułowanych hipotez badawczych;
- rzetelnie przeprowadzoną jakościową analizę przedmiotu badań, której wyniki dały możliwość udzielenia odpowiedzi na wszystkie sformułowane pytania badawcze;
- wysoką wartość użyteczną wniosków zawartych w dyskusji nad uzyskanymi wynikami badań własnych oraz wskazanie ograniczeń i dalszych kierunków badań;
- interesujący poznawczo i przydatny dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi autorski model kompetencji pracowników wiedzy w erze gospodarki cyfrowej.

III. Uwagi szczegółowe odnośnie językowej i redakcyjnej strony pracy

Praca napisana została w sposób komunikatywny. Jest staranna pod względem redakcyjnym.

Tekst został opatrzony licznymi tabelami i rysunkami, co czyni go „przyjaznym” dla czytelnika i ułatwia jego percepcję.

IV. Konkluzja

Nieliczne uwagi krytyczne i polemiczne nie pomniejszają ogólnej, pozytywnej oceny pracy. Mgr John Muzam sformułował i samodzielnie rozwiązał ważny problem naukowy, wykazał ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jego rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki zarządzania.

W konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „The Competency Framework of Knowledge Workers in the Age of Digital Transformation”, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim, określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ.U. z 2024 r. poz. 1571). W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek o dopuszczenie mgra Johna Muzama do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

Jednocześnie mając na uwadze walory rozprawy, które wymieniłem w mojej recenzji, wnioskuję o wyróżnienie pracy.

Czesław Zając

